

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Т.Ф.**  
**ГОРБАЧЕВА»**

Институт экономики и управления

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Образовательная программа «Аналитическое обеспечение процесса управления»

Кафедра управленческого учета и анализа

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**  
*к выпускной квалификационной работе*  
*студента группы АОб-161*

Левшова Ильи Александровича  
(фамилия, имя, отчество)

Тема ВКР Использование инструментов бизнес-планирования в целях повышения эффективности деятельности предприятия

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Руководитель работы \_\_\_\_\_

Консультанты:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Кемерово 2020

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Т.Ф.ГОРБАЧЕВА»**

Кафедра управленческого учета и анализа

У Т В Е Р Ж Д А Ю

Дата \_\_\_\_\_

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись)

**Задание по выпускной квалификационной работе**

Студенту Левшову Илье Александровичу

1. Тема ВКР Использование инструментов бизнес-планирования в целях  
повышения эффективности деятельности предприятия

утверждена приказом по вузу от 10.03.2020 № 90/09

2. Срок сдачи студентом законченной ВКР 11.06.2020

3. Исходные данные к ВКР материалы преддипломной практики

4. Объем и содержание пояснительной записки (основных) вопросов общей и специальной части) и графического материала \_\_\_\_\_

Введение – 3 стр.

Раздел 1. Теоретические аспекты осуществления маркетинговой политики как составляющей системы управления предприятием – 24 стр.

Раздел 2. Практические аспекты реализации маркетинговой политики как составляющей системы управления предприятием – 32 стр.

Раздел 3. Мероприятия по совершенствованию маркетинговой политики в целях повышения эффективности управления предприятием – 25 стр.

Заключение – 3 стр.

Графическая часть

5. Консультанты по ВКР (с указанием относящихся к ним разделов работы)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

Дата выдачи задания «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись)

6. Основная литература и рекомендуемые материалы \_\_\_\_\_

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 24.02.99 г. № 39-ФЗ

2. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477)

3. Макет к бизнес-плану Российского Агентства малого и среднего бизнеса и требования к бизнес-плану, разработанные Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.siora.ru>

4. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2015. – 192 с.

5. Лопарева, А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. – М.: Форум, 2011. – 176 с.

6. Милехина Л.А.Повышение эффективности управления предприятием на основе совершенствования бизнес-процессов: Дис. канд. эконом. наук / Саратовский гос. ун-т / Саратов, 2010. – 145 с.

7. Романова М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - Москва: Инфра-М, – 2012. – 240 с.

8. Финансовый бизнес-план: Учебное пособие / Под ред. В.М. Попова – Москва: Инфра-М, – 2014. – 480 с.

Задание принял к исполнению (дата) \_\_\_\_\_

- ПРИМЕЧАНИЕ: 1. Это задание прилагается к законченной ВКР и вместе с ВКР представляется в ГЭК.  
2. Кроме задания, студент должен получить от руководителя календарный график работы над ВКР на весь период проектирования ( с указанием срока выполнения и трудоемкости отдельных этапов)

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ПОДГОТОВКИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

1. Институт экономики и управления
2. Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, образовательная программа «Аналитическое обеспечение процесса управления»
3. Кафедра управленческого учета и анализа
4. Фамилия, имя, отчество (полностью) Левшов Илья Александрович
5. Тема выпускной квалификационной работы Использование инструментов бизнес-планирования в целях повышения эффективности деятельности предприятия
6. Руководитель ВКР Тюленева Татьяна Александровна
7. Консультанты \_\_\_\_\_

№	ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО	Разделы и специальные вопросы
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Зав. кафедрой УУиА \_\_\_\_\_  
Директор ИЭиУ \_\_\_\_\_

## Календарный рабочий план

ЭТАПЫ ИЛИ РАЗДЕЛЫ РАБОТЫ	МЕСЯЦЫ И НЕДЕЛИ																														
	Февраль					Март					Апрель					Май					Июнь										
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
1 Введение	X																														
2 Раздел 1		X	X	X	X	X	X																								
3 Раздел 2								X	X	X		X	X	X																	
4 Раздел 3																	X	X	X	X	X										
5 Заключение																														X	
6 Графическая часть																														X	
Дата выдачи 03.02.2020	Срок начала подготовки ВКР 03.02.2020	Срок сдачи ВКР на кафедру 11.06.2020					Срок защиты в ГЭК 16.06.2020					Приложение 5 стр.					Утверждено: зав. каф.														

На основании результатов просмотра ВКР студента Левшова И.А., кафедра считает возможным допустить его к защите в ГЭК.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

## Аннотация

Цель выпускной квалификационной работы – изучение инструментов бизнес-планирования и их возможное использование в целях повышения эффективности предприятия на примере ООО «Мика», г.Кемерово.

Во введении раскрыта актуальность выбранной темы, цель выпускной квалификационной работы, а также задачи, выполненные по ходу выпускной квалификационной работы.

В первом разделе раскрыты значение бизнес-планирования в управлении деятельностью, проблемы, возникающие при формировании и реализации бизнес-планирования, а также проведен обзор методик составления бизнес-планов.

Во втором разделе обозначена методика, на основании которой проведен анализ, содержание ее инструментов, необходимых для повышения эффективности деятельности предприятия, дана краткая характеристика по предприятию, проведен анализ основных показателей эффективности и дана оценка применения инструментов бизнес-планирования на предприятии.

В третьем разделе разработаны инструменты бизнес-планирования и мероприятия по их усовершенствованию в целях повышения эффективности деятельности, а также приведена оценка эффективности их внедрения.

В заключении выпускной квалификационной работы сформулированы основные выводы по результатам проведенного исследования.

					Выпускная квалификационная работа			
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				
Студент		Левшов И.А.			<i>Использование инструментов бизнес-планирования в целях повышения эффективности деятельности предприятия</i>	Лит.	Лист	Листов
							4	105
Руководитель		Тюленева Т.А.				КузГТУ, кафедра УУ и А		
Нормоконтр.								
Зав.кафедрой		Кучерова Е.В.						

## Содержание

Введение.....	6
Раздел 1. Теоретические аспекты осуществления бизнес-планирования в управлении предприятием.....	8
1.1 Значение бизнес-планирования в управлении деятельностью предприятия.....	8
1.2 Проблемы формирования и реализации бизнес-планов в управлении предприятием .....	14
1.3 Обзор методик составления бизнес-планов и применяемых в них инструментов.....	21
Раздел 2. Практические аспекты реализации инструментов бизнес-планирования в целях повышения эффективности деятельности предприятия .....	32
2.1 Содержание инструментов бизнес-планирования как составляющей системы управления предприятием .....	32
2.2 Характеристика основных показателей деятельности и оценки эффективности деятельности предприятия ООО «Мика» .....	45
2.3 Оценка применения элементов бизнес-планирования в управлении анализируемым предприятием .....	50
<b>Раздел 3. Мероприятия по совершенствованию инструментов бизнес-планирования в целях повышения эффективности деятельности предприятия ....</b>	<b>64</b>
3.1 Разработка инструментов бизнес-планирования предприятия.....	64
3.2 Мероприятия по реализации инструментов бизнес-планирования в целях повышения эффективности деятельности предприятия.....	76
3.3 <b>Оценка эффективности внедрения инструментов бизнес-планирования и их взаимосвязи с показателями эффективности деятельности предприятия ...</b>	<b>83</b>
Заключение .....	89
Список литературы .....	92
Приложения .....	94

## Введение

Актуальность темы, связанной с бизнес-планированием никогда не вызывает сомнения в условиях функционирования субъектов рыночной экономики. Она состоит в том, что при налаживании своей деятельности и потенциальном возможном расширении, а также непосредственно в процессе ее осуществления. каждый субъект предпринимательства ясно представляет потребность на будущее в трудовых, материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, и в умении четко рассчитывать эффективность их использования в процессе работы компании.

Добиться стабильного успеха в рыночной экономике предпринимателям не получится в, если они не будут эффективно и четко планировать свою деятельность, постоянно аккумулировать и собирать информацию как о собственных возможностях и перспективах, так и о состоянии целевых рынков и положении на них конкурентов.

Поэтому разработка тактики и стратегии производственно-хозяйственной деятельности является важнейшей задачей для каждой организации – субъекта предпринимательства. Тогда как бизнес-план является общепризнанной основой их разработки.

Сегодняшние условия в рыночных отношениях сохраняют актуальность плана развития предприятия. В основном, планомерный прогресс экономики понижается как развитие, соответствующее задачам, поставленным органами управления. В данном смысле планирование понимается в качестве важной управленческой функции, вне зависимости от способов производства и общественно-экономических систем. При любой форме предпринимательства имеют место ключевые положения, которые применимы для разных предприятий и во всех сферах коммерческой деятельности, но они необходимы для своевременной подготовки и преодоления возможных трудностей и опасностей,

следовательно, способствуя снижению риска при достижении поставленных целей.

Целью написания выпускной квалификационной работы является изучение инструментов бизнес-планирования и их возможное использование в целях повышения эффективности предприятия.

В ходе реализации поставленной цели решаются следующие основные задачи:

- рассмотреть сущность и особенности бизнес-планирования организации;
- охарактеризовать основные разделы бизнес-плана;
- проанализировать зарубежный опыт бизнес-планирования и используемые методики составления бизнес-плана;
- выявить особенности бизнес-планирования в России;
- выявить проблемы и направления развития бизнес-планирования в организации в современной российской действительности.

Объектом исследования для достижения целей выпускной квалификационной работы является ООО «Мика».

Предмет данной работы – бизнес-планирование деятельности предприятия.

Информационной базой исследования явились Законодательство Российской Федерации, статистическая и бухгалтерская отчетность, а также данные бухгалтерского и финансового учета предприятия.

## **Раздел 1. Теоретические аспекты осуществления бизнес-планирования в управлении предприятием**

### **1.1 Значение бизнес-планирования в управлении деятельностью предприятия**

Процесс управления предприятием всегда ориентирован на будущее, так как коммерческая деятельность любого предприятия является преследует определенные цели. В связи с этим, одной из ключевых функций менеджмента является планирование как система подготовки и принятия управленческих решений, определяющих развитие предприятия в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Современному предприятию в рыночных условиях невозможно добиться успеха в бизнесе в том в случае, если не заниматься планированием развития бизнеса, не анализировать информацию о его финансово-экономическом состоянии и перспективах развития, о положении на рынке данного предприятия и его конкурентов.

В целях повышения эффективности бизнеса необходимо не только точно определять потребности в ресурсах, но и предусматривать все возможные источники их получения.

В настоящее время большинство коммерческих предприятий не использует официально принятые планы, кроме того, на предприятиях отсутствует необходимый механизм планирования.

При этом процесс и механизм планирования заменяется различного рода решениями владельца бизнеса о тех или иных направлениях финансово-хозяйственной деятельности, которые чаще всего рассчитаны на ближайшую перспективу и не ориентированы на долгосрочную перспективу.

Можно сказать, что принятие различного рода текущих решений, даже самых своевременных, не предполагает замены системы планирования на

предприятию, которая по сравнению с принятием решений представляет собой систематизированную управленческую деятельность более высокого уровня.

Удача и успешная деятельность в нормальной рыночной торговле, выход фирмы с новым продуктом на рынок без полного и ясного представления о перспективах предпринимаемого дела не представляются возможными без разработки надежных предварительных ориентиров и реально осуществимого плана действий.

Таким образом, бизнес-планирование является одновременно объективной оценкой бизнеса и необходимым инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и возможностями коммерческого предприятия. Иными словами, бизнес-планирование – это самостоятельный вид планирования, который непосредственно связан с предпринимательской деятельностью.

Также можно сказать, что бизнес-планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

Бизнес-план позволяет выявить круг проблем, с которыми столкнется предприниматель при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной хозяйственной среде, сформировать и обеспечить пути решения этих проблем, а также снизить степень риска.

Подготовкой бизнес-плана в большинстве случаев занимаются:

- менеджер;
- предприниматель;
- фирма;
- группы фирм;
- консалтинговые организации.

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- 1) Предполагает перспективное мышление руководителей;
- 2) Обеспечение основы для принятия эффективных управленческих решений;
- 3) Увеличение возможностей в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- 4) Способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- 5) Ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- 6) Позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки

В современных рыночных условиях бизнес-план активно применяется в различных сферах и формах предпринимательской деятельности.

Бизнес-план разрабатывают не только в целях планирования, а также для экономического и финансового обоснования инвестиций различного рода решений, позволяя при этом выявить множество проблем, связанных с изменчивостью, нестабильностью, непредсказуемостью рыночных ситуаций, с которыми в будущем столкнется предприятие.

Бизнес-план – это краткое, точное и понятное описание предполагаемого бизнеса или направлений развития уже имеющегося бизнеса, являющееся важнейшим инструментом при рассмотрении различных ситуаций, позволяющим выбрать наиболее перспективные решения и определить методы и способы их реализации.

Процесс бизнес-планирования имеет два направления – внутреннее и внешнее. Суть внутреннего направления бизнес-планирования состоит в подготовке информационной программы реализации проектного предложения с оценкой результатов на каждом этапе реализации. Внешнее направление планирования состоит в информировании о технических, организационно-экономических, финансовых, юридических преимуществах бизнеса, а также о

возможных рисках и проблемах внешнего инвестора и других заинтересованных лиц, принимающих решения.

Бизнес-план является документом, позволяющим эффективно управлять бизнесом, в связи с чем его можно представить как неотъемлемый элемент процесса стратегического и перспективного планирования, а также как руководство для контроля за реализацией поставленных целей и решением задач.

Он также призван помочь руководителю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

- определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

- оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

- выявить соответствие кадров фирмы и условий мотивации их труда требованиям по реализации поставленных целей;

- проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

- просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В настоящее время бизнес-план не просто часто употребляемый термин, это официальный документ, являющийся одним из основных инструментов по повышению доходности бизнеса.

Бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства и бизнеса. В бизнес-плане описывают процесс функционирования бизнеса, показывают, каким образом и с помощью чего возможно достичь поставленных целей и решить намеченные задачи. Хорошо проработанный бизнес-план помогает предприятию активно развиваться, завоевывать позиции на рынке, выходить на новые рынки, составлять

перспективные планы и концепции производства, реализации новых товаров и услуг, выбирать более рациональные способы реализации и продвижения товаров, т.е. содержит в себе основные аспекты будущего состояния бизнеса, достаточно полно анализируются проблемы, с которыми может столкнуться предприятие и самые современные методы и способы решения этих проблем.

Большинство компаний составляет бизнес-план на год, в которых отражаются все направления деятельности компании в планируемый период и в краткой форме характеризуется дальнейшее развитие. Существуют организации, которые составляют бизнес-план на срок до 5 лет, однако это свойственно только крупным организациям, добившихся успеха в конкретной отрасли.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат многогранных исследований и организационной работы, имеющих целью изучение конкретного направления бизнеса на конкретном рынке в определенное время и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

1) конкретный проект производства, реализации определенного вида товара или услуги, создания нового типа изделий, реализацию нового товара или оказание новых услуг;

2) комплексный анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия, целью которого является выявление слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных предприятий;

3) изучение конкретных финансовых, технико-экономических показателей и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации определенных задач.

Бизнес-план можно назвать основой управления, как коммерческим проектом, так и предприятием в целом, реализующим этот проект. Он имеет общие черты с маркетинговым планированием, так как он основан комплексном маркетинговом исследовании. Однако в нем не содержатся программы действий. Так, например, если в выбранную стратегию вошла стратегия разработки нового товара (услуги), то в бизнес-плане приводятся только обобщенные данные по

поддержке реализации этого решения, и выбор данной стратегии не подкрепляется разработкой плана создания и внедрения на рынок нового продукта.

Благодаря разработке бизнес-плана руководитель предприятия может объективно оценить все потенциальные возможности деятельности. В то же время, процесс разработки бизнес-плана, включающего детальный и многогранный анализ экономических, финансовых и организационных аспектов, предполагает дальнейшее сосредоточение на определенных проблемах и вопросах.

Бизнес-план позволяет оценить перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и за ее пределами. С помощью бизнес-плана руководство коммерческого предприятия принимает различные решения.

Бизнес-план используется для обоснования мероприятий и проектов по совершенствованию, модернизации и развитию предприятия.

Чаще всего и наиболее активно бизнес-план используется при поиске инвесторов и кредиторов. Разработка бизнес-плана помогает крупным предпринимателям, финансовым предприятиям и учреждениям принять верное решение по вложению инвестиций в тот или иной проект.

Таким образом, процесс бизнес-планирования представляет собой упорядоченную совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом внешней и внутренней среды бизнеса, постановкой целей планирования, продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, его реализацией, контролем за процессом реализации.

Подготовку хорошего и эффективного бизнес-плана можно назвать трудоемким процессом, который требует обусловленных материальных и временных затрат всех специалистов предприятия, которые объединены единым руководством и общей идее.

Ценность бизнес-плана определяется тем, что: дает возможность определения жизнеспособности проекта в условиях конкуренции, содержит ориентир развития будущего фирмы.

В заключение следует отметить, что процесс бизнес-планирования является неотъемлемым элементом деятельности любого коммерческого предприятия, функционирующего в современных рыночных условиях.

## **1.2 Проблемы формирования и реализации бизнес-планов в управлении предприятием**

На современном этапе развития рыночной экономики в России любому коммерческому предприятию приходится сталкиваться с конкурентной средой. Для того чтобы успешно противостоять конкуренции, необходимо адекватно реагировать на внешние и внутренние вызовы, возникающие в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

Отличительной чертой предпринимательства в России в настоящее время является постепенный, но уверенный переход от нецивилизованных форм бизнеса к современным международным формам с использованием методов и средств бизнес-планирования.

На данном этапе бизнес-планирование является важнейшим организационным элементом при работе предпринимательской структуры. Без анализа последствий и без научно обоснованного планирования своей работы - очень трудно добиться позитивного результата, тем более в условиях постоянно меняющейся обстановки. Применение бизнес-планирования дает возможность осуществить комплексный анализ деятельности предприятия в целом, а также спрогнозировать то, что может произойти в будущем.

Если предприятие работает без планирования своей деятельности, тогда оно не в состоянии реагировать на возникающие проблемы, но если же компания имеет план работы, то незапланированные события, скорее всего, будут восприниматься адекватно.

В условиях рыночной экономики план является программой изучения рынка и конкурентов, рискованной, производственно-хозяйственной и финансовой

деятельности и продаж, обеспечивать адаптацию деятельности организации к новым условиям. Такого рода подход предполагает возможность и необходимость создания локальных бизнес-планов по отдельным проектам, продуктам (товарам) и услугам. В кризисных же условиях бизнес-план предприятия призван решать задачи улучшения его финансового состояния.

Далее стоит рассмотреть основные проблемы при формировании и реализации бизнес-планов.

Первая и главная проблема заключается в неустойчивости и неопределенности экономики, приводящая к невозможности нормального бизнес-планирования. На данный момент у некоторых коммерческих организаций отсутствует четкий план действий предприятия ввиду неопределенности в экономике. Планирование заменяется текущими решениями собственника или руководителя об управлении, такой подход объясняется быстрым изменением рыночной среды в стране и условий управления.

Можно сказать, что тщательно проработанный бизнес-план поможет не только открыть производство, но и удерживать его в условиях рынка.

Вторая проблема – это невозможность предвидеть все ситуации, происходящие на рынке. Планирование бизнеса в будущем всегда связано с неопределенностью и риском. Даже самый качественно проработанный бизнес-план не может полностью описать детально будущее предприятия, все условия его будущего окружения, но анализ риска и разработка мер по управлению риском могут снизить негативные последствия наступления рискованных ситуаций. Бизнес-план описывает то, к чему предприятие будет стремиться на протяжении выбранного периода планирования, что нужно сделать и каких ошибок не допустить. Исследования показывают, что при разработке нового проекта необходимо обдумать и учесть всевозможные затраты, в том числе и непредвиденные, которые понесет неминуемо предприятие. При неправильном планировании и неверных расчетах, а также при неучтенной инфляции бизнес-план может привести к банкротству организации.

Третья проблема заключается в отсутствии реальной информации о конкурентоспособности продукции и всей стратегии предприятия, конкурентной среде и конкурентных потенциалах. Конечным результатом стратегического управления является конкурентный потенциал компании. Не вся продукция (работы, услуги) составляет потенциал, а только прибыльная с позиции будущего. Важно понимать, насколько важно формирование и управление инновационным потенциалом предприятия.

Дополнительно следует отметить, что для большинства российских предприятий основными параметрами при составлении годового плана являются выручка, себестоимость и прибыль. Конечно, это ключевые показатели деятельности любого предприятия. Однако, в то же время, не считаются и не анализируются такие показатели, как: рентабельность собственного капитала, рентабельность активов, оборачиваемость активов, запас финансовой прочности, темп экономического роста компании и др. Очень часто на предприятиях не формируется плановый баланс и не анализируется его структура, не прогнозируется динамика изменения финансовой устойчивости и ликвидности. Отсутствие такого анализа на этапе долгосрочного планирования существенно снижает его эффективность как инструмента управления предприятием.

Кроме того, зачастую игнорируются интересы партнеров (инвесторов, кредиторов).

Помимо перечисленных, к проблемам бизнес-планирования можно отнести следующие:

- недостаток внешней информации и навыков работы с ней;
- формулирование целей и задач;
- неадекватность отношения руководителей структурных подразделений и их подопечных к важности разработки и последующей реализации бизнес-плана;
- недостаточная проработка планов мероприятий;
- недостаток времени для анализа и подготовки программных документов;

– недостаточные ответственность и мотивация руководителей за подготовку и исполнение бизнес-планов;

– неудовлетворительный контроль за исполнением мероприятий.

Также специалисты выделяют три основных субъективных препятствия для осуществления эффективного бизнес-планирования:

1) Первая и наиболее важная причина неудач – это приоритет краткосрочных показателей над долгосрочными. Как показывает практика, краткосрочные показатели не всегда являются самыми важными, наиболее значимым является определение общего направления действий организации, ее главных целей и долгосрочных задач.

2) Вторая причина связана с природой личности менеджера, которую можно определить как слабые навыки управляющих в планировании.

3) Третья причина неудач в бизнес-планировании связана с природой личности специалиста по планированию. На практике подобным специалистам зачастую не хватает «политических» навыков и своего взгляда на практическое положение вещей.

4) Еще одна причина неудач связана с ошибками при разработке бизнес-планов. Эти ошибки можно разделить на три группы:

– технические (например, ошибки при проведении технико-экономических расчетов, недостаточно детально предоставленная информация, несоответствие данных и др.);

– концептуальные (ошибки концепции проекта: описание продукта, этапы реализации проекта, технология и др.);

– методические (например, некорректно сформулированное предложение к инвестору, проект реализуется за счет средств, привлеченных из одного источника).

Сегодняшний российский рынок интенсивно развивается, в связи с чем становится все труднее получать сверхприбыли, ориентируясь на случай и

импровизацию. Менеджменту российских компаний приходится учиться работать в условиях более стабильных, но невысоких уровней доходов.

Трудности во внедрении полноценного бизнес-планирования в России создает также отсутствие реальной информации о конкурентоспособности продукции и всей стратегии предприятия, конкурентной среде, конкурентных потенциалах. Кроме того, зачастую игнорируются интересы партнеров. В российской практике бизнес-планирования, в отличие от западных, где учет этих проблем является обязательным, необходимо, чтобы применительно к производству был тщательно спрогнозирован и в полной мере учтен вопрос уровня качества изделий или услуг. В западной практике, если продукт не конкурентоспособен по качеству, вопрос о его производстве сразу снимается. В России до сих пор нередко это в полной мере в расчет не принимается. Выходом из такой ситуации является стандартизация процесса бизнес-планирования, следование рекомендациям и обращение к консультантам в области бизнес-планирования, которые и обозначат, что необходимо для грамотного составления бизнес-плана, помогут учесть всю необходимую информацию для составления документа.

Но, пожалуй, самой распространенной ошибкой в российской практике разработки бизнес-планов является попытка применить западную методологию разработки документов без адаптации к специфике российской деловой среды.

Российская практика бизнес-планирования во многом основана на зарубежном опыте, однако во всем полагаться на зарубежный опыт бизнес-планирования не всегда является верным, так как он не всегда учитывает особенности ведения и учета и процедуры финансирования.

Поэтому механизм бизнес-планирования в России включает в себя теорию, методологию и практику реального отечественного бизнеса, обладающего специфическими национальными особенностями. Этот механизм предполагает обеспечение предпринимателей эффективным инструментом реализации предпринимательских целей (от возникновения до воплощения бизнес-идеи).

Такого рода планирование в России призвано включать:

- разработку детализированного бизнес-плана;
- обеспечение реализации этого план;
- оценку эффективности внедрения;
- корректировку плана с целью повышения эффективности функционирования предприятия.

В этой связи можно выделить следующие проблемы бизнес-планирования на отечественных предприятиях:

1) Неэффективное ведение записей (затрудненный доступ к точным и актуальным деловым данным с подробными данными. Для формирования планов на будущее развитие недостаточно руководствоваться только данными об объемах продаж, также необходимо анализировать каналы сбыта, коммерческие расходы, объем прибыли и валового дохода);

2) Самостоятельное принятие решений без помощи экспертов;

3) Неполная осведомленность о своем финансовом состоянии;

4) Отсутствие внешних исследований.

Бизнес-план инвестиционного проекта излагает результаты маркетингового исследования, обосновывает стратегии освоения рынка, предлагает конечные экономические и финансовые результаты. Инвестиционные проекты могут различаться по виду, например, они могут быть отнесены к социальным, экономическим, техническим и смешанным типам. Но самое важное в них – идея. Наличие реальной предпринимательской идеи специалисты считают основным фактором эффективности бизнеса и оправданности инвестиций. Преобладающее большинство бизнес-проектов носит инвестиционный характер.

Подготовка полезного бизнес-плана – трудоемкий процесс, требующий определенных материальных затрат, затрат времени многих специалистов предприятия, объединенных единым руководством и одной идеей. Поэтому многие руководители российских предприятий избегают разрабатывать бизнес-планы, предпочитая вести управление посредством интуитивного реагирования на

складывающиеся ситуации. Часто говорят, что подготовка плана не имеет особого смысла в быстроменяющейся обстановке, так как заложенные в нем положения устаревают раньше начала своего воплощения. Ситуация действительно часто меняется очень быстро. В то же время действенная стратегия фирм наряду с долгосрочными и среднесрочными прогнозами предполагает подготовку своих систем управления к оперативному реагированию на неожиданно возникающие критические ситуации.

Практика менеджмента выработала ряд приемов и методов преодоления последствий неожиданных изменений. Для того чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решения в компании всегда соответствуют сложности и скорости изменений, происходящих в этой среде. Таким образом, если руководство не хочет усложнять управленческие системы до уровня, соответствующего условиям среды, оно должно пойти по линии упрощения стратегической позиции фирмы, покинув нестабильные сферы деятельности. Многих проблем бизнеса можно избежать путем бизнес-планирования, поскольку внимание менеджмента будет привлечено к ним прежде, чем они станут критическими. Здесь важно и то, что в бизнес-плане будут оценены не только затраты на организацию таких мероприятий, но и риски возможных потерь.

В заключение, можно сказать, что бизнес-планирование как целенаправленная экономическая деятельность позволяет рассматривать одновременно множество взаимных экономических, социальных, инвестиционных, управленческих и других проблем предприятия как целостную систему. Поэтому бизнес планирование на предприятии служит основой организации и менеджмента производства, являясь базой для выработки и принятия рациональных управленческих решений, что, на мой взгляд, является преобладающим на фоне рассмотрения вопроса о проблемных зонах в бизнес-планировании.

### **1.3 Обзор методик составления бизнес-планов и применяемых в них инструментов**

Бизнес-план – это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий, к чему стремится фирма, как она предполагает добиться поставленных целей и величину основных технико-экономических показателей после реализации бизнес-плана. Это удобная, общепринятая форма ознакомления потенциальных инвесторов с проектом, в котором им предлагается принять участие. Бизнес-план преследует две важнейшие цели: убеждение инвесторов в целесообразности вкладывания денежных средств в проект; бизнес-план помогает придерживаться избранного курса развития проекта.

Стоит отметить, что в России отсутствуют какие-либо общепринятые стандарты составления бизнес-планов. Существующие «стандарты» разработаны учреждениями, рассматривающими бизнес-планы в целях предоставления кредитов или какой-либо государственной поддержки, и носят лишь рекомендательный характер.

Самыми распространенными считаются стандарты бизнес-планирования:

- Организации Объединённых Наций по промышленному развитию (ЮНИДО, англ. – UNIDO);
- Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
- Бюро финансового моделирования (BFM Group);
- KPMG Group.

Методики имеют похожую друг на друга структуру, но имеют разное назначение. В статье авторы определяют, какую методику необходимо выбрать предприятию, которое только планирует начинать свою деятельность, и предприятиям, которые уже имеют опыт в ведении бизнеса, и они в состоянии диверсифицировать свою деятельность.

Рассмотрим вышеперечисленные методики подробнее.

Методика UNIDO впервые была опубликована в 1978 г. как реакция на отсутствие утвержденных стандартов бизнес-планирования и называлась «Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований». Далее данная методика была принята государственными учреждениями, банками, высшими учебными заведениями и финансовыми институтами как стандарт бизнес-планирования.

Методика UNIDO представляет собой специальный язык общения специалистов в сфере финансового анализа и инвестиционного проектирования и требует профессиональных знаний в таких областях, как маркетинг, анализ рынка, экономика, технологии производства, анализ местоположения и окружающей среды, энергетика, управление персоналом и прочее. Стоит отметить, что многие компьютерные программы, созданные для разработки бизнес-планов, основаны на методике UNIDO.

Еще одна популярная методика бизнес-планирования принадлежит Европейскому банку реконструкции и развития (ЕБРР). Следует отметить, что данная организация является самым крупным инвестором в Европе и Центрально-Азиатском регионе. Деятельность данного банка заключается в развитии Европы и Центрально-Азиатского региона, путем привлечения иностранных инвестиций и использования собственных. Денежные средства используются как для создания новых производственных предприятий, так и для поддержания и развития уже существующих. Структура бизнес-стратегии ЕБРР отличается своей краткостью.

Стандарты бизнес-планирования BFM Group были разработаны одноименной украинской консалтинговой компанией и сразу завоевали репутацию наиболее основательных методик разработки бизнес-планов. В отличие от остальных методик разработки бизнес-планов, структура бизнеспланирования BFM Group довольно жестко регламентирована и предусматривает расчет большего количества показателей. Основными особенностями данного стандарта являются: расчеты максимально возможного числа финансовых показателей,

проведение анализа чувствительности по нескольким переменным, прогнозирование проекта в разрезе месяца вплоть до окончания проекта.

Данная структура бизнес-планирования позволяет применять разработанный бизнес-план как руководство к действию для начинающих предпринимателей, экономистов, а также для финансовых аналитиков. Недостатком данной методики бизнес-планирования является тяжелая применимость данного бизнес-плана к субъектам малого и среднего бизнеса из-за большого количества рассчитываемых коэффициентов.

Из всех стандартов, принятых в бизнес-среде, BFM Group считается наиболее трудоемким и подразумевает проработку проекта с помощью широкого спектра различных аналитических инструментов, начиная от наиболее распространенных, таких как SWOT и PEST-анализ или BKG матрицы, и заканчивая составлением и анализом цепей создания стоимости (value chain).

Таким образом, методика планирования BFM Group требует не столько желания и наличия опыта в бизнес-планировании, сколько наличия высокого уровня компетенций в каждой из описанных областей.

Компания KPMG Group – это международная сеть компаний, ведущая свою деятельность в сфере консультационных, аудиторских и других услуг. Бизнес-план, разработанный с учетом данных стандартов, ориентирован скорее не на потенциальных инвесторов, а на менеджмент организации. Бизнес-план, разработанный по методике KPMG Group, является более информативным для руководителей и сотрудников организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что каждая методика бизнес-планирования имеет свои особенности, положительные и отрицательные стороны и, конечно, определенную структуру написания бизнес-плана. Ниже представлена сводная таблица различных структур разработки бизнес-планов по вышеперечисленным методикам (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Структура бизнес-плана по представленным методикам

Методика UNIDO	Методика KPMG	Методика ЕБРР
1.Описание образца нового товара, оценка рынка сбыта, описание потребителей товара, оценка конкурентов	1.Описание продукции и услуги, а также возможности создания сопутствующих товаров	1.История предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, текущая деятельность
2.Анализ целей и стратегии маркетинга, его финансовое обеспечение	2.Анализ необходимости продукта или услуги, анализ конкурентов, SWOT-анализ	2.Анализ собственников, руководства, финансового состояния, кредиторских задолженностей
3.Кто будет изготавливать товар? Наличие необходимых мощностей, описание процесса производства	3.Целевой потребитель, ценообразование, стратегии продвижения рекламы, ее распространения	3. Общая информация о проекте, описание производственного процесса
4.Организационно-правовая форма собственности, сведения о партнерах, трудовые ресурсы, члены руководства	4.Организация и ключевой персонал, затраты на подготовку производства	4. Инвестиционный план проекта, анализ рынка, финансовый план и экологическая оценка
5.План доходов и расходов, график денежных поступлений и выплат	5.Себестоимость, анализ безубыточности, доходы и убытки, риски и меры их снижения	5.Графики получения и погашения кредитов, залог и поручительство, риски и меры их снижения

Выбор методики напрямую зависит от инвестора: крупный инвестор или мелкий, гражданином какой страны он является. Дело в том, что крупные инвесторы, как правило, вкладывают деньги не в один или два бизнес-проекта, а во многие. При этом им, разумеется, гораздо удобнее анализировать бизнесплан каждого проекта, если он разработан в соответствии с той или иной формой (методикой), к которой они наиболее привыкли – с одной стороны, а также с той, которая, по их мнению, наиболее полно и адекватно дает представление о бизнес-идее, описанной в бизнес-плане – с другой стороны.

Для «мелких» инвесторов выгоднее разрабатывать бизнес-план по одной из наиболее популярных методик, таких, как UNIDO. Кроме того, в большинстве регионов России существуют свои региональные рекомендации по разработке бизнес-планов. Поэтому перед тем как создавать бизнес-план, правильным будет, что называется уточнить у инвестора методику (форму написания), в соответствии с которой он хотел бы видеть бизнес-план? Если это – пусть мелкий,

но опытный инвестор, он, скорее всего, сам назовет такую методику. Если же нет, то тогда, можно предложить ему выбранную вами методику.

Далее следует провести сравнительный анализ представленных в таблице 1.1 методик формирования бизнес-планирования.

Выбор конкретной методики разработки бизнес-плана, глубина его проработки, вариантность закладываемых в него решений, объем, наличие прилагаемых документов и справок зависят от многих факторов.

Среди них можно отметить:

- величину предполагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора (его интересы, специализацию, психологию, опыт инвестирования, национальную принадлежность);□

- является ли целью написания бизнес-плана получение банковского кредита (коммерческие банки не имеют единого подхода к разработке бизнес-планов и, почти каждый крупный банк старается разработать собственную методику, в которую закладывает свои требования);

- разрабатывается ли бизнес-план для получения государственной поддержки в виде налоговых льгот, частичного финансирования из государственных источников, в форме гарантий Правительства по кредитам либо для преобразования государственных (арендных) предприятий (предприятие приватизируется);

- планируется ли вложить собственные средства в создание нового или развитие уже существующего бизнеса (разрабатывается бизнес-план на основе глубоких маркетинговых исследований для внутреннего пользования, с учетом рисков, связанных с реализацией проекта и выводами о реальной эффективности планируемых инвестиций, а также разрабатывается модель проекта, которая позволит управлять проектом во время его реализации).

Наиболее важным при выборе методики является то, чтобы документ в итоге содержал все обязательные разделы, в которых анализировались бы конкретные аспекты бизнес-плана, исходная и итоговая информация (показатели

эффективности) были достоверными, обоснованными и базировались на документальных источниках и расчетах, а также, чтобы он был полностью понятен тому кругу лиц, которому он будет представлен..

Методика UNIDO подходит для организаций малого бизнеса, которые только начинают свою деятельность и ищут потенциальных инвесторов.

Подход к построению типового бизнес-плана, предложенный экспертами UNIDO, позволяет при разработке бизнес плана не упустить существенных моментов в описании текущей или планируемой деятельности предприятия и представить результаты в виде, наиболее подходящем для восприятия как западными, так и отечественными финансистами. Данная методика играет роль единой базы, некоего универсального языка, позволяющего общаться между собой специалистам в области инвестиционного проектирования, финансового анализа, менеджерам компаний из различных стран мира.

Плюсы этой методики состоят в ее простоте и относительно малой трудоемкости. В этой методике представляются идеи новой организации, чем она будет заниматься, и как она будет достигать своих целей. Данная методика требует от организаторов провести анализ своих сильных и слабых сторон относительно конкурентов, обосновать необходимость и определить марки оборудования для начала производства нового вида продукции

Также бизнес-план иллюстрирует поступление денежных средств, их использование, определяет необходимое количество персонала. Инвестору будет показана оценка рынка сбыта, план продвижения нового продукта и величина коммерческих затрат (на рекламу).

Методика бизнес-плана от аудиторской компании KPMG подходит для предприятий среднего и крупного бизнеса. Этот вид бизнес-плана содержит в себе подробное описание действий для предприятий, которые начинают осваивать новые виды производства с описанием целевых рынков сбыта и присутствующими на них конкурентами, подробным анализом отрасли, описанием продукции и услуг, а также возможным производством

сопутствующих товаров (таблица 1.1). В данном случае перед инвестором подробно изображены структура себестоимости, движение денежных средств, показан анализ объема безубыточности со сроками достижения, просчитаны все ситуации развития производства с возможными рисками и способами их снижения.

Методика бизнес-плана Европейского Банка Реконструкции и Развития (ЕБРР) – самая трудоемкая и затратная, она подходит только для крупных предприятий, которые имеют мощный экономический потенциал. Данная методика требует описания всей истории предприятия – от самого ее рождения до нынешнего момента, чем оно занималось и занимается, что происходило с его финансовым состоянием, были ли судебные разбирательства, кто является собственником и кто занимает управленческие должности.

Кардинальное отличие методики ЕБРР от методик UNIDO и KPMG заключается в том, что методика ЕБРР описывает абсолютно всех участников проекта – здесь есть информация о кредиторах, о поручителях и о том, когда и в каком объеме будут погашены все кредиторские задолженности. Как сказано выше, цель бизнес-плана – убедить инвестора в высоких шансах возврата своих средств и получения прибыли. Именно для этого и создается бизнес-план, чтобы показать всем заинтересованным лицам ответы на три главных вопроса: каким образом можно достичь указанной цели, за какую сумму эту цель можно достичь и будут ли вложения труда и средств не только возвращены, но и смогут ли эти средства принести прибыль.

На основании вышеуказанных данных, наиболее подходящей методикой в данном случае будет являться методика UNIDO.

Как говорилось ранее, методика UNIDO подходит для организаций малого бизнеса, которые только начинают свою деятельность и ищут потенциальных инвесторов, а организация «Мика», в свою очередь, находится на своем пути становления полноценной коммерческой организации.

Кроме того, эта методика наглядно демонстрирует основную идею организации, ее вид деятельности, а также планы по достижению намеченных целей.

Так же необходимо будет провести анализ слабых и сильных сторон организации, как внешней, так и внутренней среды для оптимизации определенных направлений деятельности компании.

Кроме того, методика UNIDO предусматривает технико-экономическое обоснование – это анализ возможностей бизнеса, оно включает анализ технической, экономической, правовой, оперативной и календарной осуществимости. Бизнес-план, как правило, подготавливают после того как проведено технико-экономическое обоснование. Технико-экономическое обоснование используется для ответа на вопрос, будет ли это предприятие работать.

Бизнес-план отвечает на вопрос, как это предприятие будет работать. Технико-экономическое обоснование анализирует размер потенциального рынка, наличие и цены поставщиков и дистрибьюторов и способности предпринимателя. Бизнес-план, в свою очередь, фокусируется на операционных планах, маркетинговых стратегиях, управленческой команде и глубоких финансовых прогнозах.

Таким образом, в качестве инструментов бизнес-планирования для дальнейшего комплексного анализа предприятия с целью повышения эффективности его деятельности следует рассмотреть:

- 1) План маркетинга. В нем описывается, прежде всего, рынок сбыта. По прочтении этого раздела, инвестор четко представляет, что рынок существует и предлагаемый Вами бизнес-план стоит того, чтобы быть реализованным на практике. Кроме того, инвестор видит, насколько предлагаемый товар или услуга продуманы относительно потребностей покупателей и насколько они конкурентоспособны, есть ли перспективы развития; имеются ли минусы. Здесь характеризуются покупатели товаров (услуг), описание которых дается в бизнес-

плане, могут являться конечными потребителями (физическими лицами) или оптовыми.

Если потребителем выступает предприятие, то в таком случае оно характеризуется соответствующей отраслью, а также месторасположением. Если же в качестве потребителя выступает население, то необходимо привести социально-демографический срез, т.е. указать пол, возраст, социальное положение, предполагаемый уровень доходов и т.п.

Кроме того, в маркетинговом разделе бизнес-плана по методике UNIDO идет описание потребительских свойства товаров — цена, срок службы изделия, внешний вид и др.

Также проводится тщательный анализ конкурентов, описываются способы привлечения клиентов;

2) Производственный план полностью описывает производственный процесс. Здесь осуществляется расчет объема производства товаров, услуг; производится калькуляция себестоимости продукции и общие сведения о производственных возможностях предприятия в рамках предлагаемого бизнес-плана по методике UNIDO. Себестоимость рассматривается в разрезе постоянных и переменных затрат.

В этом же разделе отражаются также требуемые производственные площади, мощности, человеческие (трудовые) ресурсы, выявляется необходимость приобретения дополнительных мощностей, в случае нехватки уже имеющихся.

Как правило, именно в производственном плане и содержится ответ на вопрос, для каких целей разработчику бизнес-плана по методике UNIDO требуются инвестиции;

Когда производственный процесс частично или полностью предполагается передать субподрядчикам, то необходимо сделать описание всех субподрядчиков, указав их местоположение, а также обосновать их выбор. Также следует указать затраты на субподрядчиков и заключенных с ними контракты.

Если бизнес-план по методике UNIDO посвящен не производству товаров, а торговле или оказанию услуг, этот производственный план должен содержать описание процессов закупа товара, хранения, распределения, контроля запасов и т.д.

3) Организационный план. Этот раздел предусматривает раскрытие вопросов организации руководящего состава, мотивации персонала, сроки реализации проекта в рамках бизнес-плана

В этом разделе приводится описание организации реализации бизнес-идеи: дается правовое обеспечение, рассматривается руководящий состав, основные специалисты (подробные послужные списки персонала содержатся в приложении), а также подопечные им сотрудники.

По каждому из владельцев приводится информация об их возможностях и ответственности, способы мотивации руководящего состава, а также иллюстрируется организационная структура компании.

Прочитав организационный план бизнес-плана, созданного в соответствии с методикой UNIDO, инвестор убеждается в наличии хорошей организации предлагаемого проекта; а также в том, что бизнес-проект будет реализовываться надежными и квалифицированными исполнителями;

4) Финансовый план. Этот раздел посвящен финансовым показателям бизнес-плана. Здесь приводятся переменные и постоянные затраты (укрупненно, ибо подробный их расчет проведен в производственном разделе бизнес-плана) на производство продукции, услуг; смета расходов на реализацию проекта, потребность и источники финансирования. Кроме того, составляется таблица расходов и доходов, поток денежных средств в ходе реализации бизнес-проекта. Во внимание также принимается размер потенциальных налоговых платежей.

5) Оценка рисков. В этом разделе анализируются основные риски, гарантии возврата. Анализ рисков в большой степени зависит от вида инвестора. Ведь для каждого инвестора наиболее опасными могут быть, вообще говоря, разные риски.

В этом случае предоставляются доказательства платежеспособности предприятия, которое будет реализовывать бизнес-план. Также оговариваются гарантии возврата заемных средств в случае наступления непредвиденных, форс-мажорных обстоятельств. Например, одной из таких гарантий может являться наличие оборудования, машин, зданий, сооружений на балансе предприятия. Можно также предусмотреть страхование бизнес-проекта на случай убыточности. Под ряд проектов (если они имеют, к примеру, высокую социальную значимость) возможно получение муниципальных или государственных гарантий.

Таким образом, по нашему мнению, представленная методика является наиболее оптимальной для проведения дальнейшего анализа, а также все инструменты данной методики будут использованы в качестве основы для дальнейшего исследования.

## **Раздел 2. Практические аспекты реализации инструментов бизнес-планирования в целях повышения эффективности деятельности предприятия**

### **2.1 Содержание инструментов бизнес-планирования как составляющей системы управления предприятием**

Как говорилось ранее, методика бизнес-планирования UNIDO получила наибольшее распространение в России. Помимо вышеуказанных инструментов, она подразумевает технико-экономическое обоснование.

Технико-экономическое обоснование – это анализ возможностей бизнеса, которое включает анализ технической, экономической, правовой, оперативной и календарной осуществимости. Бизнес-план, как правило, подготавливают после того, как проведено технико-экономическое обоснование. Технико-экономическое обоснование используется для получения ответа на вопрос о том, будет ли это предприятие работать.

Бизнес-план, в свою очередь, отвечает на вопрос о том, как это предприятие будет работать. Технико-экономическое обоснование анализирует размер потенциального рынка, наличие и цены поставщиков и дистрибьюторов и способности предпринимателя. Бизнес-план фокусируется на операционных планах, маркетинговых стратегиях, управленческой команде и глубоких финансовых прогнозах.

Ниже представлена структура промышленного технико-экономического обоснования, предлагаемая методикой UNIDO:

- 1) Резюме.
- 2) Предпосылки проекта и его основная идея.
- 3) Анализ рынка и концепция маркетинга, включающая: маркетинг, маркетинговое исследование, схема стратегии проекта, схема концепции маркетинга, расходы и доходы, связанные с маркетингом;

4) Сырье и материалы, подразумевающие классификацию сырья и материалов, спецификацию требований, доступность и предложение, маркетинг поставок и программа поставок, расходы на сырье и материалы;

5) Местонахождение, участок (площадка) и окружающая среда: анализ местоположения и природной среды, оценка воздействия на окружающую среду, социально-экономические политика, состояние инфраструктуры, окончательный выбор местоположения, смета затрат на строительство;

6) Инжиниринг (инженерное проектирование) и технология: производственная программа и мощность завода (предприятия), выбор технологии, приобретение и передача технологии, детальная планировка завода и базовый инжиниринг, выбор машин и оборудования, строительные работы, требования к техническому обслуживанию и замене, смета общих инвестиционных затрат;

7) Организация и накладные расходы: организация и управление предприятием, организационная структура, накладные расходы;

8) Человеческие ресурсы: категории и функции, социально-экономическая и культурная среда, требования, связанные с проектом, доступность и подбор персонала, план обучения персонала;

9) Планирование внедрения и составление бюджета: задачи плана внедрения, этапы внедрения проекта, график внедрения, проектирование бюджета внедрения;

10) Финансовый анализ и оценка рисков деятельности предприятия подразумевает анализ совокупных издержек, основных бухгалтерских форм отчетности, расчет финансирования проекта, финансовые показатели и показатели эффективности деятельности, финансовая оценка в условиях риска и неопределенности, а также выявляются основные риски и их размер возможного влияния на деятельность компании.

Следует отметить, что руководство UNIDO было написано для промышленных проектов, реализуемых в развивающихся странах. Техничко-

экономическое обоснование, рекомендуемое UNIDO, сосредоточено на инжиниринговых и производственных процессах, а также на финансовых результатах. Почти каждый раздел включает смету затрат. Эта структура удобна в первую очередь для промышленных коммерческих проектов.

Однако UNIDO имеет рекомендации не только для технико-экономического обоснования, но и для бизнес-плана.

Бизнес-план должен состоять из восьми глав, и в каждой из них дается подробный анализ и приводится информация в соответствии со следующими разделами:

Глава 1 Резюме;

Глава 2 Предпосылки проекта и его основная идея;

Глава 3 Маркетинговый анализ и анализ рынка;

Глава 4 Производственный план;

Глава 5 Организационный план, персонал, управление;

Глава 6 Инженерное проектирование и технология;

Глава 7 Финансовый план и риски проекта;

Глава 8 Приложения.

Информационные связи между разделами бизнес-плана, согласно методике UNIDO, представлены ниже на рисунке 2.1.

Далее рассмотрим отдельные пункты содержания методики.

### **1. Резюме**

Эта часть представляет собой краткий и ясный итог бизнес-плана. Она содержит в себе цели и стратегию бизнеса, подчеркивает уникальность продукта или услуги и убеждает кредиторов или инвесторов полностью ознакомиться с бизнес-планом. Важно также отметить, что инвесторы могут не читать весь план для установления объема требуемых инвестиций.

Резюме предполагает ясное изложение причин о необходимости инвестирования средств в компанию.



Рисунок 2.1 – Информационные связи между разделами бизнес-плана

Таким образом, резюме освещает в сжатой и убедительной форме ключевые точки бизнес-плана:

- финансовые потребности компании;
- потенциал рынка.

Резюме также предполагает краткое описание предприятия и выпускаемой продукции. Описание включает в себя:

- краткое описание бизнеса и его продукта или услуги, потенциала рынка, продукта, технологии, которые компания собирается освоить в конкретный период;
- краткое финансовое представление проекта;
- объемы, направления и сроки финансирования проекта, периодичность и способы возврата средств;
- состав руководства компании.

В резюме указывается более детальное описание основных разделов бизнес-плана. В некоторых случаях необходимы повторения в разделах для облегчения чтения и восприятия информации.

Ключевым моментом является понимание наиболее существенных точек бизнес-плана и возможности их изложения в сжатой форме, в связи с этим слишком детальное и объемное резюме не подойдет для вышеуказанных целей. В то же время, слишком короткое резюме, в котором пропущены основные моменты, также не будет столь эффективным.

## 2. Предпосылки проекта и его основная идея

**В этом разделе бизнес-плана дается общее описание компании и отрасли. Ключевыми элементами этого раздела являются:**

- история компании, форма собственности, будущие цели;
- тип бизнеса (продажи, производство, обслуживание, распределение);
- описание продукта и/или услуги, в том числе их назначение и отличительные особенности, патенты, авторские права, торговые марки;
- краткое описание способности продукта или услуги быть реализованными на рынке;
- описание бизнеса и отрасли, в которой компания работает (выделяются продукты или услуги, целевые сегменты рынка, конкурентное окружение);
- перспективы развития отрасли;
- роль и тенденции развития компании внутри отрасли;
- основные цели бизнеса;
- причины вхождения в этот бизнес;
- основатели, инвесторы и менеджеры;
- организационная структура;
- критические факторы успеха компании и потенциальные проблемы и риски;
- методы ведения учета на предприятии.

Вся вышеперечисленная информация обозначает основную идею компании и возможности для развития на конкретном рынке. Данный пункт также довольно важен для инвесторов и кредиторов.

### **3. Маркетинговый анализ и анализ рынка**

Для составления бизнес-плана важно оценить отрасль или отрасли, в которых функционирует организация. В частности, бизнес-план оценивается потенциальными инвесторами по ряду критериев, например, состоянию отрасли, в которой компания конкурирует.

Так, быстро растущий рынок может рассматриваться потенциальным инвестором как более благоприятный. Для достижения расположения инвестора к проекту можно дать краткий обзор отрасли и тенденции ее развития.

Важной частью этого раздела является анализ конкуренции. Здесь определяются все основные конкуренты, указываются их сильные и слабые стороны, особенно те, которые могли бы способствовать потенциальному успеху нового дела. Кроме того, в данном пункте детализируется информация об основных поставщиках и покупателях.

**В этом разделе освещаются:**

- размер, зрелость и характер конкуренции в отрасли;
- препятствия вхождения в отрасль, роста и выхода из отрасли;
- инновации и технологические изменения;
- законодательное регулирование;
- экономические тенденции;
- общие объемы продаж продукции отрасли в течение последних лет;
- ожидаемый рост продаж продукции отрасли;
- количество новых организаций, вошедших в данную отрасль в течение последних нескольких лет;
- основные конкуренты;
- тенденции продаж основных конкурентов;
- сильные и слабые стороны каждого конкурента;

- **финансовое положение главных конкурентов;**
- **профиль деятельности каждого клиента.**

Важным моментом является то, что **технология сбора информации о конкурентах в обязательном порядке согласовывается с заказчиками бизнес-плана.**

Все сведения при проведении маркетингового анализа являются реальными, взаимосвязанными и сопоставимыми, в противном случае, любая полученная информация считается нелегитимной.

Таким образом, **данный раздел демонстрирует все возможности фирмы на целевых рынках.** Успех способности продукта (услуги) выйти на определенный рынок в полной мере сопоставим с развитием самого продукта.

#### 4. Производственный план

В данном разделе описываются существующие и предполагаемые процедуры и средства, необходимые организации для выпускаемой продукции. Для этих целей составляется производственный план, в котором полностью описывается производственный процесс.

Оперативные планы составляются для разных стадий, например, создания нового продукта, предварительной стадии производства, отработки маркетинга, первого стадии выпуска продукта. Более того, производственный план включает в себя описание производственных мощностей, персонала (по категориям), источников сырья и компонентов, а также стратегия последующего сервиса.

В этом разделе также содержится описание помещений, машин и оборудования, необходимого для производства, информация о поставщиках сырья и компонентов: адреса и условия, производственные затраты и все (возможные) будущие затраты на оборудование.

Здесь описываются следующие процедуры:

- процедуры контроля производственного процесса и качества продукции;
- потребности в запасах и закупочная политика;
- потребности в сырье и затраты, связанные с этим;

- основные поставщики различных материалов: имена, адреса, материалы, условия поставок, преимущества, недостатка предполагаемые изменения;
- производственные мощности расположение, использование, стоимость, площадь, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения;
- оборудование – список оборудования, необходимого для производства, будущие капитальные затраты на переоснащение и обоснование его покупки или аренды;
- персонал – описание всех необходимых навыков, количество сотрудников на каждом необходимом квалификационном уровне, уровни заработной платы, организация обучения (повышения квалификации) на предприятии. Кроме того, проводится описание имеющегося персонала, планируемые потребности, текучесть кадров, рынок рабочей силы, а также потребность в обучающих программах.

Для реализации розничной торговли необходимо найти решения на ряд вопросов, касающихся закупки товаров, налаживания системы контроля за состоянием запасов на складах, потребностей в складских помещениях и ряд других.

Каждый пункт может потребовать дополнительных исследований и сбора информации, но это считается необходимым только для тех, кто будет изучать бизнес-план и рассматривать возможности его финансирования.

#### 5. Организационный план, управление, персонал и юридическое обеспечение

В разделе описываются структура организации и ключевые сотрудники. Прежде всего, описывается форма собственности организации (товарищество, акционерное общество и т.д.). Если предприятие является акционерным обществом, то необходимо включение сведений о выпущенных акциях и так называемую особую информацию, в том числе имена, адреса, послужные списки директоров и основных сотрудников компании. Также составляется схема организации с обозначенными уровнями ответственности членов организации.

Финансисты инвестируют в людей, которые способны успешно управлять операциями фирмы. Команда обладает опытом и знаниями в наиболее важных областях менеджмента, таких, как разработка и внедрение, маркетинг и продажа, производство и финансы.

Данный раздел бизнес-плана, таким образом, представляет членов команды менеджеров, освещая подробно стадии их роста. Детальные послужные списки выносятся в приложение.

По каждому из владельцев приводится информация об их возможностях и ответственности. Кроме того, описывается персонал, распределение функций, анализ квалификации, зарплата, круг обязанностей всех сотрудников. Такой анализ не только позволит менеджерам лучше планировать кадровую политику, но и продемонстрирует потенциальным инвесторам чувствительность бизнес-плана к важной проблеме найма ключевых сотрудников.

Данный раздел можно представить в следующем порядке:

- нынешняя организационная структура и ожидаемые изменения;
- организационно-правовая форма собственности организации;
- топ-менеджеры и владельцы (указывается их образование, ключевые навыки, опыт работы, круг обязанностей и др.);
- члены совета директоров (их имена, адреса, послужные списки);
- полномочия по подписанию счетов и осуществлению контроля;
- основные факты биографии всех членов команды менеджеров (образование, возраст, «особенности», сфера интересов и др.);
- роли и круг обязанностей каждого члена команды менеджеров;
- зарплаты, льготы и поощрения для каждого из менеджеров.

Критическим аспектом этого раздела является демонстрация соответствия организационной структуры выполняемой деятельности компании.

## 6. Финансовый план

Финансовый план, равно как и маркетинговый, производственный и организационный, представляет собой важную часть бизнес-плана. Он определяет

потенциальные инвестиции, которые необходимы для бизнеса, и показывает, является ли бизнес-план экономически выполнимым. Эта информация определяет размер требуемой инвестиции и обеспечивает основу для инвестора в отношении определения будущего значения инвестиции. Поэтому перед подготовкой бизнес-плана должно иметь полную оценку прибыльности предприятия. Эта оценка, прежде всего, показывает потенциальным инвесторам, будет ли бизнес прибыльным, сколько денег необходимо, чтобы запустить бизнес и встретить краткосрочные потребности в деньгах, как эти деньги могут быть получены (т. е. акции, займы и т. п.).

Для оценки выполнимости бизнес-планов существует три области финансовой информации:

- ожидаемые значения объемов продаж и расходов в течение, по крайней мере, 3 ближайших лет;
- денежные потоки в течение ближайших 3 лет;
- текущие значения компонентов баланса и прогнозные балансы на время инвестиционного проекта.

Финансовые отчеты и прогнозы представляют собой краткое описание (в денежных единицах) истории и будущих планов организации. Поскольку это так, оба вида финансовых документов сопрягаются с повествовательным описанием бизнеса, его планов и допущений, на которых эти планы базируются. Финансовые документы должны сопровождаться соответствующими документами и объяснениями.

В бизнес-плане приводятся прогнозируемые объемы продаж и соответствующие расходы в течение определенного количества лет с ежемесячным прогнозом в течение первого года. В этот раздел включаются прогнозируемые объемы продаж, стоимость проданных товаров, а также общие и административные расходы. Затем с помощью оценки налогов может быть спрогнозирована чистая прибыль после налогообложения. Определение ожидаемых значений объемов продаж и величин расходов для каждого из первых

12 месяцев и каждого последующего года базируется на маркетинговой информации, рассмотренной ранее.

Кроме того, приводятся значения денежных потоков в течение времени проекта с ежемесячным прогнозом в течение первого года. Оценки денежных потоков показывают способность бизнеса обеспечить расходы. Так как продажи могут быть нерегулярными и получение денег от клиентов может быть также рассредоточено во времени возможен краткосрочный заем для погашения постоянных расходов, таких, как зарплата и коммунальные услуги.

Прогнозируемые балансы показывают финансовое состояние бизнеса в определенный период, устанавливают средства бизнеса, его обязательства, инвестиции владельцев и партнеров, а также остаточную прибыль. Потенциальному инвестору демонстрируются возможности, на основе которых составлены балансы и другие части финансового плана.

## 7. Риски проекта

Каждая бизнес-активность сопряжена с определенными рисками, связанными с особенностями отрасли промышленности, конкурентами, а также общим политическим и экономическим положением страны. Бизнес-план подразумевает рассмотрение трудностей на ближайшие 5-10 лет. Важно установить потенциальные риски и подготовить эффективную стратегию борьбы с ними.

Несмотря на тот факт, что риски входят в структуру бизнес-плана практически каждого стандарта, чаще всего к этому пункту подходят без особой ответственности, вставляя в документ шаблонный экземпляр, даже не корректируя его с учетом специфике бизнес-проекта. Такой подход является крайне непрофессиональным.

Обязанность разработчика является выявление всевозможных рисков, то есть возможные обстоятельства, способные привести к существенному ухудшению показателей проекта. Затем по каждому риску разрабатываются мероприятия, направленные на его предотвращение или компенсацию его

негативного влияния. В завершение проводится количественная оценка последствий негативного развития событий и расчет финансовых показателей при таком сценарии.

В данном разделе рассматриваются критические риски и потенциальные проблемы, которые могут препятствовать реализации предложенных компанией стратегий. Главный риск для бизнеса может проявиться как следствие:

- реакции конкурента;
- некомпетентности сотрудников маркетингового, производственного отдела и их менеджеров;
- достижений научно-технического прогресса, что может привести к падению конкурентоспособности собственной продукции.

В том случае, если риск от этих факторов не ожидается, они все равно обсуждаются и на основе обсуждений показывается причины «безопасности» данных факторов.

По каждой из рассматриваемых составляющих риска представляется план минимизации. Кроме того, необходимо рассмотрение стратегии преодоления каждой проблемы из числа выявленных с целью снижения рисков.

Несмотря на однозначность проведения анализа рисков, можно отметить, что способность понимания рисков и разработки соответствующего плана действий является решающим фактором при оценке качества менеджмента предприятия. Данный раздел является одним из важнейших индикаторов способности менеджмента эффективно реагировать на ситуации, которые вызывают опасность для достижения конкретных целей предприятия.

## 8. Приложения

Приложения способствуют разгрузке основного текста от подробностей и предоставляют потенциальным партнерам и инвесторам дополнительные наглядные материалы:

- подтверждающие и раскрывающие сведения о предприятии (копии регистрационного свидетельства, устава и учредительного договора предприятия,

имеющиеся лицензии и сертификаты, почетные дипломы и свидетельства, копии материалов СМИ о деятельности предприятия, отзывы заказчиков и партнеров по совместной деятельности и т.д.);

– характеризующие продукцию (фото, рисунок, чертеж, патент, отзывы, результаты испытаний и сертификации продукции, другие сведения);

– подтверждающие востребованность продукции (материалы маркетингового исследования, сравнительные данные о конкурентах, договора, протоколы о намерениях и заявки на поставку продукции);

– показывающие возможности производства (фотографию предприятия, его ведущих участков, оборудования, копии документов по сертификации производства и др.);

– раскрывающие организационно-правовую готовность проекта (схемы организационной структуры, механизма реализации проекта, выписки из нормативных документов и др.);

– обосновывающие финансово-экономические расчеты (калькуляции, таблицы, и т.д.);

– подтверждающие реальность мер предупреждения риска, нейтрализации форс-мажорных обстоятельств и реальность гарантий возврата займа (гарантийные письма, договоры, состав и стоимость залога, выписка из законодательных и нормативных документов, другие материалы).

– подтверждающие направленность, значимость и эффективность проекта (решения, программы, планы, акты, письма, отзывы и др.).

Таким образом, все вышеуказанные элементы можно объединить в таблице 2.1 для наглядного представления структуры методики бизнес-планирования UNIDO.

Таблица 2.1 – Элементы, предлагаемые UNIDO, и их характеристика

№	Элементы методики	Содержание элемента
1	Резюме	Краткая информация по реализуемому продукту или услуге, финансовые возможности, объемы производства
2	Идея предлагаемого проекта	Общие исходные данные Описание образца нового товара (услуги)

3	Оценка рынка сбыта	Описание потребителей нового товара (услуги) Оценка конкурентов Оценка сильных и слабых сторон предприятия относительно конкурентов
4	План маркетинга	Цели маркетинга Стратегия маркетинга Финансовое обеспечение плана маркетинга
5	План производства	Производственная мощность предприятия Материальные факторы производства Описание производственного процесса
6	Организационный план	Организационно-правовая форма собственности предприятия Организационная структура фирмы Распределение обязанностей Трудовые ресурсы предприятия Сведения о руководящем составе
7	Финансовый план	План доходов и расходов План денежных поступлений Сводный баланс активов и пассивов Стратегия финансирования предприятия Оценка рисков и страхование
8	Приложения	Внутренняя документация предприятия

В следующем пункте будет приведена характеристика показателей по выделенным инструментам бизнес-планирования.

## **2.2 Характеристика основных показателей деятельности и оценки эффективности деятельности предприятия ООО «Мика»**

Исходя из вышеуказанных данных, характеристику стоит начать с краткой характеристики общества с ограниченной ответственностью «Мика», находящегося на территории Российской Федерации.

ООО «Мика» – динамично развивающееся предприятие, занимающееся оптовой реализацией различных пищевых продуктов, а также выполнением различных перевозок грузов.

Расположение офиса и складов на одной территории позволяет осуществлять оперативную отправку продукции.

Уставной капитал Общества составляет 100000 рублей и на момент регистрации оплачен полностью. У данного предприятия 2 учредителя.

Юридическим адресом является: 650024, Кемеровская область, г. Кемерово, ул. Веры Волошиной д.22, кв. 89

Основным видом деятельности общества с ограниченной ответственностью является оптовая торговля прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков. Дополнительными видами деятельности являются:

- оптовая торговля овощами и фруктами;
- оптовая торговля мясом и мясными продуктами;
- оптовая торговля молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами;
- оптовая торговля напитками;
- оптовая торговля в специализированных магазинах и др.

Предприятие также осуществляет иные виды деятельности, которые не являются существенными и не образуют отдельных сегментов, в виду чего информация по этим операционным сегментам не раскрывается.

Компания реализует через поставки своим клиентам различные бакалейные товары (масло подсолнечное, мука, специи и приправы, крупы, чай), консервы, овощи и фрукты, мясо и рыбу.

Важным является так же и то, что основными клиентами компании являются государственные учреждения. ООО «Мика» выступает в качестве поставщика продуктов питания таким организациям, как:

- МБУ «Комбинат Питания»;
- ГБУЗ КО Кокпгд;
- ГБУ «Кедровский Психоневрологический Интернат»;
- МАУ «Питание Школьников» и ряд других.

Организация ООО «Мика» являлась поставщиком в 620 государственных контрактах на сумму свыше 90 млн руб.

Кроме того, данная компания применяет упрощенную систему налогообложения, позволяющая им не выплачивать определенные виды налогов.

Для дальнейших исследований необходимо провести анализ основных показателей деятельности указанного предприятия. Динамика основных показателей деятельности предприятия «Мика» представлена ниже в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика основных показателей деятельности ООО «Мика»

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Изменения			
				За 2017-2018 годы		общее	
				в сумме	в %	в сумме	в %
1. Выручка от продаж, тыс.р.	55505	50559	37768	-4946	91,09	-17737	68,04
2. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.р.	195	236,5	214	41,5	121,28	19	109,74
3. Среднесписочная численность работающих, чел.	10	10	6	-	-	-4	60,00
4. Себестоимость продаж, тыс.р.	46977	43871	37169	-3106	93,39	-9808	79,12
5. Финансовый результат от продаж, тыс.р.	8528	6688	599	-1840	78,42	-7929	7,02
6. Финансовый результат отчетного периода, тыс.р.	7114	4540	-233	-2574	63,82	-7347	-
7. Оборачиваемость основных фондов, коп.	284,64	213,78	176,49	-70,86	75,11	-108,15	62,01
8. Затраты на 1 рубль выручки, коп.	84,64	86,77	98,41	2,13	102,52	13,77	116,27
9. Рентабельность основных фондов, коп.	43,73	31,28	2,61	-12,45	71,53	-41,12	5,97
10. Коэффициент независимости на конец года, %	60,58	94,95	91,79	34,37	-	31,21	-
11. Коэффициент маневренности на конец года, %	96,46	97,74	97,91	1,28	-	0,17	-
12. Коэффициент текущей ликвидности на конец года	2,48	19,36	11,96	16,68	-	9,48	-
13. Коэффициент абсолютной ликвидности на конец года	0,67	6,19	3,27	5,53 п.п	-	2,67 п.п	-

На основании анализа динамики основных показателей деятельности ООО «Мика», представленных в таблице 3 было выявлено, что предприятие снижает свои возможности по оказанию торговых услуг, о чем позволяет судить значительное снижение объема выручки от реализации на предприятии, а также снижение таких показателей эффективности как рентабельность основных фондов, оборачиваемость основных, несмотря на увеличение их среднегодовой стоимости за анализируемый период.

На предприятии также наблюдается снижение среднесписочной численности работников, однако по заявлению руководства на предприятии

отсутствует недостаток в кадрах необходимой квалификации для выполнения производственного задания и обеспечения безопасности технологического процесса.

Однако при анализе коэффициента независимости было выявлено, что данный коэффициент увеличился за 3 года, что, в свою очередь, позволяет судить о достаточной финансовой независимости предприятия.

Коэффициент маневренности показывает, что фирма в достаточной степени является независимой от заемных средств и имеет достаточное количество свободных средств для инвестирования в свою деятельность.

Также на предприятии имеется достаточное количество оборотных средств для погашения текущих обязательств, о чем позволяет судить увеличение коэффициента текущей ликвидности. Однако такое значение может также указывать на нерациональную структуру капитала на предприятии.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности оказалось не ниже допустимого, что говорит о том, что предприятие может в полной мере своевременно погашать наиболее срочные обязательства за счет наиболее ликвидных активов. За рассматриваемый период коэффициент был выше нормативного, что свидетельствует о том, что у предприятия имеется неоправданно высокие объемы свободных денежных средств, которые можно было бы использовать для развития бизнеса.

Таким образом, анализ динамики основных показателей деятельности позволяет сделать вывод о том, что в целом на предприятии наблюдается неэффективное ведение и управление деятельностью предприятия, что, в свою очередь, и снижает финансовые показатели эффективности, а также указывает на определенные проблемы в деятельности, способные привести ООО «Мика» к банкротству в ближайшем будущем.

Оценка динамики основных показателей деятельности предприятия ООО «Мика» позволила сделать вывод о том, что показатели динамики на предприятии в целом характеризуются неудовлетворительными тенденциями, что говорит о

недостаточно эффективным управлении хозяйственной деятельностью предприятия.

Все выявленные проблемы указывают на то, что предприятие на протяжении анализируемого периода работало неэффективно. Как видно из таблицы, большинство показателей снижается в той или иной степени, за исключением коэффициентов, которые указали на неоправданные величины свободных денежных средств.

Из этого можно сделать вывод, что предприятие не использовала в последнее время такой инструмент бизнес-планирования, как финансовый план, так как мы видим, что у предприятия имеется убыток по состоянию на конец 2019 года, но при этом коэффициенты финансового состояния указывают на наличие денежных средств в балансе компании.

Помимо этой проблемы, компания в недостаточной степени проанализировала рынок, в связи с чем произошло значительное снижение выручки от продаж, поскольку количество заключенных договоров снизилось в отчетном году по сравнению с предыдущими. Конкурирующие организации предложили наиболее выгодные условия для исполнения контрактов.

Таким образом, были выявлены определенные инструменты бизнес-планирования, нуждающиеся в срочной доработке. Анализ динамики основных показателей деятельности показал отрицательную тенденцию большинства значений, что позволяет судить о необходимости оценки использования всех инструментов бизнес-планирования в соответствии с методикой UNIDO в целях повышения эффективности деятельности.

Однако на основании некоторых положительных величин, характеризующих финансовое состояние предприятия можно сделать вывод, что, используя определенные инструменты бизнес-планирования для повышения эффективности деятельности предприятия, возможно прервать негативную тенденцию показателей и вывести предприятие хотя бы на прежний уровень.

Далее будет проведена оценка применения элементов бизнес-планирования в управлении анализируемым предприятием.

### **2.3 Оценка применения элементов бизнес-планирования в управлении анализируемым предприятием**

Охарактеризуем систему бизнес-планирования в ООО «Мика». В основе принятия решений в области бизнес-планирования лежат инвестиционные качества самого проекта, те доходы, которые получит организация в будущем. Специфический механизм проектного финансирования включает анализ технических и экономических характеристик инвестиционного проекта и оценку связанных с ним рисков, а базой возврата вложенных средств являются доходы проекта, остающиеся после покрытия всех издержек.

На предприятии существуют различные формы и виды планирования, в частности, производственное, коммерческое, элементы стратегического планирования и т.д. Однако, следует отметить, что не все приносят желаемого эффекта и необходимых результатов.

Оценка бизнес-плана дает ответы его создателям на следующие вопросы:

- 1) Способность к реализации – какие организационные, законодательные или технологические проблемы могут возникнуть при реализации данного проекта;
- 2) Степень защищенности проекта от финансовых рисков, с которыми может столкнуться предприятие в будущем;
- 3) Уровень эффективности проекта – является ли прибыль данного проекта достаточно привлекательной для разработчиков, а так же для потенциальных инвесторов;
- 4) Степень рискованности проекта и насколько приемлемы выявленные риски относительно других аспектов проекта.

На сегодняшний день методология оценки бизнес-проекта не имеет единой структуры, т.к. оценка того или иного бизнес-плана, как правило, 52 нацелена на свои цели. Цели эти могут быть самыми разными – от использования бизнес-плана и его оценки для получения кредита в банке до личного пользования разработчика бизнес-проекта. Однако есть такие показатели, которые в той или иной мере рассчитываются при оценке чаще любых остальных – это так называемые ключевые показатели эффективности бизнес-проекта

1. Чистая прибыль проекта – основной показатель, характеризующий эффективность предлагаемого проекта.

2. Рентабельность – один из ключевых показателей, характеризующий удельный вес прибыли на одну единицу продукции;

3. Чистый дисконтированный доход (ЧДД или NPV) – чистый денежный доход от деятельности предприятия. Он рассчитывается следующим образом:

$$\text{ЧДД} = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \text{ где (2.3.1)}$$

$CF_t$  – денежный поток в определенный период;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – период реализации проекта.

Если  $\text{ЧДД} > 0$ , то предлагаемый проект является выгодным и инвестор получит прибыль;

Если  $\text{ЧДД} = 0$ , то предлагаемый проект не принесет ни прибыли, ни убытков;

Если  $\text{ЧДД} < 0$ , то проект является невыгодным для инвестора.

4. Срок окупаемости (РВР) – показатель, интересующий инвесторов, прежде всего, тем, что он показывает срок окупаемости затрат на инвестиции;

5. Дисконтируемый срок окупаемости (DPB) – срок окупаемости с учетом инфляции или иных факторов, способных повлиять на цену продукта. Рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{DPB} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \text{ где (2.3.2)}$$

$n$  – число периодов;

$CF_t$  – поток денежных средств в определенный период  $t$ ;

$r$  – ставка дисконтирования;

6. Индекс доходности (PI) – показатель, дающий представление об уровне отдачи на вложенный рубль инвестиций;

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{CF_0}, \text{ где (2.3.3)}$$

$CF_0$  – сумма первоначальных инвестиций

При значениях  $PI > 1$  проект следует реализовать.

7. Внутренняя норма доходности (IRR) – процентная ставка, при которой чистый денежный доход равен нулю;  $IRR = r$ , при котором  $NPV = f(r) = 0$ . Ее значение находят из следующего уравнения:

$$NPV (IRR) = \sum \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - \sum \frac{I_t}{(1+IRR)^t} = 0 \text{ (2.3.4)}$$

Классический подход к оценке бизнес-проекта опирается на мнение инвесторов об этом проекте и предполагает расчет следующих показателей: □

- дисконтируемый срок окупаемости;
- чистый денежный доход;
- внутренняя норма доходности.

Как правило, при таком подходе к оценке бизнес-плана, именно три вышеописанных показателя приводятся в резюме, для привлечения инвесторов. Однако окончательное свое решение инвестор выносит не только, опираясь на три этих показателя, а на совокупность представления бизнес-плана и другие разнородные показатели эффективности проекта.

В соответствии с методикой UNIDO проанализируем основные элементы, оказывающие определенное влияние на управление предприятием:

1. Любое бизнес-планирование начинается с резюме предприятия, поскольку интерес к любой организации возникает именно с краткого описания ее деятельности.

Так, организационно-правовой формой является общество с ограниченной ответственностью, известны дата и место регистрации, учредители компании, а также управленческий персонал.

Компания предоставляет всю необходимую информацию в государственные органы, ее публичная бухгалтерская и финансовая отчетность находится в открытом доступе.

В случае необходимости получения дополнительной информации заинтересованное лицо может обратиться в компанию.

Все основные показатели эффективности деятельности были представлены и проанализированы нами выше.

Таким образом, рассматриваемая нами организация эффективно применяет данный элемент бизнес-планирования в целях повышения эффективности своей деятельности.

2. Следующим элементом бизнес-планирования является описание товара. Здесь представляется продукция ООО «Мика». В соответствии с ассортиментом компании, клиентам предлагается широкий выбор продовольственных товаров. На упаковках указаны все свойства продукции.

Потребитель в таком случае сам определяет для себя, что он получит, приобретая данный товар, поскольку получить консультацию по товару он может у специалистов компании, если информация на этикетке для него покажется недостаточной.

Как было указано ранее, основными видами товарооборота являются бакалейные товары.

Компания реализовывала за анализируемый период конкретные позиции, такие как томатная паста (0,5 кг), томатная паста (1кг), масло подсолнечное, ваниль обработанная, лимонная кислота, уксус столовый и др.

Таким образом, товарный ассортимент компании в достаточной мере описан, что позволяет сделать вывод о том, что данный элемент бизнес-планирования также применяется достаточно эффективно на предприятии.

3. Помимо вышеуказанных, компания должна определить для себя миссию, а также обозначить стратегию реализации продукции, что позволит ей четко обозначить цели и задачи деятельности компании.

В данном случае как и любой другой коммерческой организации самой важной целью организации является получение прибыли. Однако миссией будет являться обеспечение экономического роста и улучшение качества жизни клиентов посредством реализации качественные пищевых продуктов и иных товаров, удовлетворяющих требования по высокому качеству и конкурентоспособности. Именно такой подход позволяет сотрудникам достойную оплату труда.

Стратегической целью ООО «Мика» является занятие лидирующих позиций на рынке. В связи с этим определены основные подцели:

- 1) расширение ассортимента реализуемых товаров;
- 2) увеличение объемов деятельности и прибыли;
- 3) повышение конкурентоспособности организации;
- 4) выход на новые рынки (рынки соседних регионов).

С учетом расширения ассортимента – стратегия организации наступательная, направленная на расширение рынка сбыта.

Далее стоит рассмотреть, насколько эффективно данный инструмент применяется в организации и в какой степени он влияет на показатели.

В 2019 г. сотрудниками предприятия был выдвинут проект по расширению ассортимента предлагаемой продукции в специализированных магазинах, однако существенного влияния на показатели эффективности он не оказал. Детальная информация по этому проекту не раскрывается.

Кроме того, увеличение объемов товарооборота также не было достигнуто, и наоборот, выручка от продаж значительно снизилась, как видно из анализа показателей.

Выход на новые рынки также не состоялся, хотя и предприятие незначительно диверсифицировало свою деятельность, прибавив несколько новых

видов экономической деятельности в соответствии с ОКВЭД, однако существенно это никак не повлияло, кроме того, увеличились прочие расходы (форма №2), что негативно сказывается на финансовом результате.

Таким образом, в соответствии с методикой UNIDO, такой элемент бизнес-планирования применяется в организации безуспешно, снижая тем самым ее эффективность деятельности. Предприятию можно либо пересмотреть свои стратегические цели, либо назначить конкретные мероприятия по их достижению.

4. Далее стоит рассмотреть план маркетинга. План маркетинга составляется на основе маркетинговых исследований, состоящих из сбора, обработки и анализа информации. Маркетинговый отдел на предприятии отсутствует, так как клиентами компании являются исключительно государственные и муниципальные учреждения.

Анализируя деятельность ООО «Мика» можно отметить следующие атрибуты: позиционирование на основе цены (в исследуемой организации установлены более низкие цены по сравнению с крупными конкурентами); а также на основе высокого качества.

Ниже на диаграмме (рисунок 2.1) представлены цены на основные виды продукции, предоставляемые ООО «Мика» и конкурирующими компаниями.

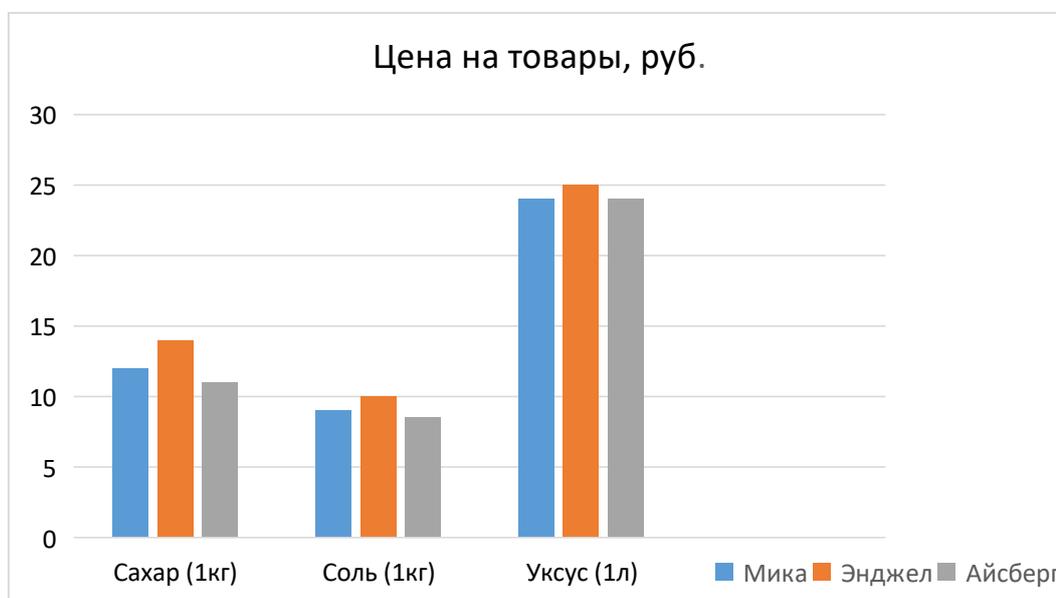


Рисунок 2.1 – Цены на основные товары конкурирующих предприятий

Всего на рынке оптовой торговли пищевой продукцией официально задействовано 228 организаций, из которых большая часть является крупными организациями с выручкой более 100 млн рублей. Подобное обстоятельство в значительной степени влияет на показатели финансовой эффективности, в связи с чем прибыль организации в 2019 году превратилась в убыток.

В 2019 году количество сделок значительно сократилось по сравнению с предыдущим годом, что негативно сказывается на показателе товарооборота. Снижение отображено ниже на диаграмме.



Рисунок 2.2 – Количество закупок ООО «Мика»

В целях маркетинга также проводится анализ конкурентоспособности продукции с помощью экономических показателей, так как объектом исследования являются продукция для реализации. В этом случае, даже несмотря на большой ассортимент реализуемых товаров, выбранная компания значительно уступает большинству влиятельных конкурентов, таких как: ООО «Энджел», ООО «Сахарная компания Кузбасса», ООО «Кристалл» и др.

Большинство контрактов с государственными учреждениями были заключены единожды, поскольку при проведении тендера на закупку ООО

«Мика» не была выбрана организациями как самая оптимальная, что указывает на более высокую цену при сравнении с конкурентами.

Однако, если учитывать объем предлагаемой продукции, не всем контрагентам необходимы огромные количества того или иного товара. Так, некоторые тендеры закупок на незначительные суммы (до 100 тыс.р.) были выиграны ООО «Мика», что позволяет судить о конкурентных преимуществах по сравнению с другими организациями. В связи с этим, можно сказать, что реализуемая продукция ООО «Мика» достаточно конкурентоспособна, что позволяет обществу занять свою нишу на рынке.

Анализ конкурентоспособности ООО «Мика» показывает, что исследуемое более конкурентоспособно по такому параметру как стоимость товаров для не крупных закупок, на примере Договора №54209007862170000180000 от 24 марта 2017 г. начальная цена была снижена от 61710 руб. до 48442 руб., то есть произошло снижение на 21 %, что в конечном итоге и допустило предприятие до выполнения сделки.

В целом, можно сказать, что на предприятии отсутствует необходимый маркетинговый анализ, как и сам отдел маркетинга, различные исследования в этом направлении проводят сотрудники компании, совмещая свои основные должностные обязанности, в связи с чем дать оценку данному элементу бизнес-планирования не представляется возможным.

5. На основании плана маркетинга предприятия строится маркетинговая стратегия развития. Этот раздел, как правило, строится, исходя из самого понятия маркетинговой стратегии, означающего планирование и организацию сил и средств организации, и использование их в наиболее выгодных и перспективных направлениях.

Согласно маркетинговой стратегии, которая была разработана сторонней консалтинговой организацией, ООО «Мика» по состоянию на начало 2019 года детализировала свои цели по реализации продукции (увеличение объема продаж) – компания определила возможные тендеры, на которые она будет

ориентироваться (средние размер закупок), позиции конкурентов в отношении цен на реализуемую продукцию и способы конкурентной борьбы, а также реализации подобной стратегии.

Исходя из данных финансовой отчетности за 2019 год, а также показателей эффективности деятельности, произошло снижение выручки от продаж на 31,96 %, что свидетельствует о недостаточно эффективной маркетинговой стратегии, которая была подобрана для предприятия.

В целом, можно сказать, что оценивать маркетинговую стратегию предприятия довольно сложно с позиции элемента методики UNIDO, поскольку само предприятие этим не занималось. Однако руководство прибегнуло к помощи сторонней организации, но в конечном итоге это не дало никаких результатов. Такой элемент бизнес-планирования как маркетинговый план в недостаточной степени реализован на предприятии, поэтому оценивать его как эффективный не представляется возможным.

6. Важным элементом бизнес-планирования является ценообразование. При анализе ценообразования, прежде всего, учитывается общий подход организации к ценовой политике и его ценовая стратегия. Обязательно учитывается качество продукции, от которого зависит цена, а также издержки производства и цена конкурентов.

Цены предприятия на различные категории товаров на протяжении 2017 г. и 2018 г. были довольно конкурентоспособны, что позволяло им выигрывать различные тендеры на исполнение контрактов.

На основании проведенных маркетинговых исследований, предприятие установила цены на отдельные виды своей продукции и услуги, установив их по уровню ниже конкурентов (рис.2).

Однако как известно, чем качество продукции, тем выше цена, и чем ниже издержки производства, тем ниже цена.

Себестоимость уменьшается пропорционально размерам выручки от продаж, что указывает на уменьшение реализации продукции организацией. То

есть, если организация в конкретном периоде ничего не реализует, то и денежные средства организации на это не отводятся.

В целом, предприятию просто необходимо продолжать реализовывать свою продукцию по уровню конкурентов, тем самым получая возможность на выигрыши тендеров.

Однако, предприятию в скором времени потребуется предварительные исследования возможной реакции потребителей на повышение цены в связи с кризисными обстоятельствами, что также увеличит маркетинговые расходы и повысит себестоимость продукции.

Таким образом, ценообразование в 2019 г. применяется довольно неэффективно, что позволяет нам дать отрицательную оценку данному инструменту бизнес-планирования.

7. В финансовом плане отображаются различные финансовые отчеты предприятия за каждый отчетный период и по каждой заключенной сделке.

Полный список договоров по исполненным обязательствам размещен находится с свободном доступе. В этих отчетах указаны:

- дата заключения договора;
- дата исполнения обязательств;
- заказчик;
- начальная цена контракта и ее последующее снижение;
- наименования реализованной продукции;
- количество продажи.

Кроме этого, были проанализированы отчеты о доходах и расходах по реализации продукции, которые показывали, что данное предприятие за исследуемый период 2018-2019 гг. снижает свою прибыль, что свидетельствует о неэффективности его деятельности.

Анализ финансового состояния и основных показателей финансовой эффективности указывает на проблемы в отношении финансового плана

предприятия. Некоторые показатели в отчетности превышают заданные планом, в связи с чем снижаются другие и предприятие работает неэффективно.

Однако на данном предприятии довольно высоки такие показатели, как коэффициент текущей ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности и финансовой независимости, что указывает на довольно высокий уровень обеспеченности денежными средствами на предприятии.

Управляющим компании следует направить данные средства на развитие деятельности, в противном случае денежные средства используются крайне не рационально, что впоследствии может привести к банкротству.

То есть, можно сказать, что такой элемент бизнес-планирования по методике UNIDO как финансовое планирование применяется организацией в недостаточной мере, что способствует снижению эффективности деятельности.

8. Помимо вышеуказанных элементов, одним из основных является организационный план. Основной целью составления организационного плана является доказательство потенциальным партнерам способности предприятия качественно и в надлежащий срок производить товар, т.е. эффективность организации.

В организационном плане ООО «Мика» присутствуют разделы с описанием процесса реализации продукции, ресурсов организации и распределением обязанностей менеджмента. Рассмотрим ниже основные разделы организационного плана данного предприятия:

*Реализация продукции.* В данном пункте обозначен процесс реализации продукта, а также обозначена процедура проведения тендера. Также обозначены поставщики пищевой продукции, планируемый объем закупок, планируемый объем и сроки перечисления денежных средств на поставленные товары.

Данный раздел является основополагающим для деятельности предприятия, поскольку здесь обозначается основной вид деятельности и его процедура.

*Ресурсы.* Особое место в бизнес-плане компании занимают материальные и человеческие ресурсы. К материальным ресурсам в ООО «Мика» относятся:

склад, транспортные средства для перевозок, оборудование для проведения сделок, продукция (запасы).

Что касается человеческих ресурсов, выше было определено, что количество персонала за исследуемый период было снижено, ввиду снижения прибыльности и невозможности выдачи заработной платы некоторым сотрудникам в будущем.

Как видно, организационный план предприятия составлен довольно подробно, описывая основной вид деятельности компании и все сопутствующие ему процедуры, однако трудовые ресурсы на предприятии были в недостаточной степени проанализированы, что привело к неверному распределению средств в компании.

Помимо прочего, немаловажным фактором эффективности деятельности являются риски.

Здесь необходимо описать виды рисков и меры по их снижению. Более подробно о присущих деятельности ООО «Мика» рисках будет рассмотрено ниже.

Одним из основных видов риска для общества будет являться вид деятельности, поскольку реализация продукция через тендеры не всегда приносит желаемого результата. Как показала практика в 2019 году, компания вышла на значительный убыток ввиду того, что не смогла заключить определенное количество сделок.

Также одним из видов риска для предприятия является отсутствие маркетингового анализа на рынке конкурентов, что приносит им проблемы, связанные с ценой реализации.

Есть также ряд иных рисков, однако их влияние не представляется возможным оценить в достаточной степени, поскольку доступная нам информация даст лишь поверхностную информацию, которую не получится применить для анализа.

В целом, такой инструмент бизнес-планирования как оценка рисков на предприятии отсутствует, что говорит о некомпетентности ответственного за выполнение данного аспекта планирования.

Итак, бизнес-планирование организации подразумевает рассмотрение местоположении предприятия, транспортной и коммуникационной инфраструктур, персонала, финансовых и организационных отчетов, количество и технический уровень оборудования и многое другое. Эта информация в той или иной степени представлена в отчетности ООО «Мика».

Инвесторам и потенциальным партнерам зачастую интересен анализ человеческих ресурсов и, прежде всего, управленческого аппарата, поскольку отношения с организацией строятся в основном через руководство.

Организационная схема управления ООО «Мика» показывает, как взаимодействуют между собой сотрудники, их должностные обязанности, как осуществляются координация и контроль за различными аспектами деятельности.

Анализ среднесписочной численности хоть и показал незначительное снижение количества сотрудников, однако по заявлениям руководства данное снижение было вызвано увеличением себестоимости реализуемой продукции, в связи с чем предприятию пришлось пойти на сокращение штатов.

Далее будет составлена таблица, в которой будет приведена оценка всех инструментов, применяемых на предприятии ООО «Мика».

Таблица 2.3 – Оценка применения инструментов бизнес-планирования

Инструмент бизнес-планирования	Наличие на предприятии	Оценка эффективности применения
Резюме	+	Компанией предоставлена вся необходимая информация в соответствии с методикой для потенциальных инвесторов и партнеров
Описание товара	+	Полное описание (в соответствии с выбранной методикой) ассортиментного ряда предоставляемой продукции
Стратегические цели	+	Стратегические цели предприятия (расширение ассортимента продукции, увеличение товарооборота, выход на новые рынки) не были достигнуты в анализируемом периоде
Маркетинговая стратегия	-	На предприятии отсутствует необходимый маркетинговый анализ, как и сам отдел маркетинга, исследования в этом направлении проводят сотрудники компании, совмещая свои основные должностные обязанности
Ценообразование	+	Конкурентоспособность цен находится на довольно низком уровне, на что указывает значительное снижение объемов выручки от продаж
Финансовое планирование	+	Основные показатели эффективности деятельности снижаются в течение анализируемого предприятия, а некоторые, наоборот, сильно увеличиваются, что приводит к дисбалансу и, как следствие, неэффективной работе

Организационный план	+	Организационный план предприятия составлен довольно подробно, описывая основной вид деятельности компании и все сопутствующие ему процедуры, однако трудовые ресурсы на предприятии были в недостаточной степени проанализированы, что привело к неверному распределению средств в компании
Оценка рисков	-	Отсутствие каких-либо проведенных исследований на определение потенциальных рисков, что привело предприятию к получению убытков

Таким образом, одним из основных рисков является потенциальное банкротство предприятия, поскольку они на протяжении анализируемого периода наблюдается лишь снижение показателей эффективности деятельности. Однако, если в дальнейшем организацией будут проведены конкретные мероприятия по качественному планированию денежных ресурсов, негативная тенденция исчезнет.

В целом, организация понимает свои основные риски, и нами было выявлено, в какой степени они могут повлиять. В дальнейшем ООО «Мика» необходимо более эффективно применять все элементы методики UNIDO, как наиболее универсальной для предприятий малого и среднего бизнеса, в целях повышения эффективности и избежания потенциальных трудностей.

В заключение можно сказать, что оценив применение всех элементов бизнес-планирования методики UNIDO, нами было выявлено, что предприятию в дальнейшем потребуется провести определенные мероприятия по повышению эффективности применения элементов, такие как новые маркетинговые исследования, реорганизация финансового, организационного плана и выявление потенциальных рисков.

### **Раздел 3. Мероприятия по совершенствованию инструментов бизнес-планирования в целях повышения эффективности деятельности предприятия**

#### **3.1 Разработка инструментов бизнес-планирования предприятия**

На основании информации, представленной во втором разделе, на предприятии существует необходимость усовершенствования инструментов бизнес-планирования.

Основным мотивом, побуждающим заняться разработкой бизнес-плана в российских условиях, являлась необходимость привлечения внешнего финансирования, то есть бизнес-план являлся документом, сопутствующим кредитной заявке предприятия. Сейчас для большинства предприятий характерна «пассивная» форма управления деятельностью – принятие решений как реакция на текущие события.

Одной из проблем «пассивности» на российских рынках является смешение методов и способов анализа, приходящих к нам с Запада и не всегда приемлемых для российского бизнеса, рынка и, конечно, законодательной базы. Таким образом, можно сказать, что основной проблемой научного характера составления бизнес-плана предприятия является сочетание простых и всеохватывающих методов бизнес-планирования.

Большинство предприятий малого и среднего типа используют бизнес-план лишь как необходимость (кредитование, инвестирование) или вообще не используют, что, в конечном итоге, позволяет сделать вывод о недостаточном понимании значения и роли такого аналитического документа в управлении, как бизнес-план.

В связи с этим, большинство эффективных инструментов, применяемых при бизнес-планировании деятельности организации, игнорируются

руководством, что в значительной степени способно повлиять на конечный результат деятельности компании в худшую сторону.

На примере организации, которая используется в тексте данной работы, будет проведена разработка конкретных видов инструментов, которые могут повысить эффективность деятельности.

Как было указано ранее, для организации, действующей на тендерном рынке по реализации товаров государственным учреждениям, существуют определенные риски, в связи с чем бизнес-планирование ООО «Мика» немного затруднено.

Основными проблемами, которые были выявлены при оценке инструментов, являются: разработка маркетинговой стратегии и анализ рынка, организационная структура, недостатки в ценообразовании и финансовое планирование. Именно эти инструменты и планируется развивать в дальнейшей теме работы.

Однако, в соответствии с методикой UNIDO, необходимо разработать каждый инструмент бизнес-планирования в целях повышения эффективности деятельности.

Как было указано ранее, первым разделом является Резюме.

В соответствии с проанализированными данными, нами предложено следующее резюме:

«Суть проекта заключается в увеличении объема реализации продуктов питания на территории города. Данный проект будет реализовываться сотрудниками компании, а также нанятым специалистом по маркетингу.

Проект предполагает финансирование собственными средствами организации, однако для осуществления этого необходимо провести определенные мероприятия по усовершенствованию деятельности компании.

Окупаемость данных вложений будет достигнута через 2 года».

Следующим разделом является описание предприятия и отрасли.

«ООО «Мика» предлагает наиболее качественные на рынке товары питания по сравнительно низким ценам, а также оказывает транспортные услуги по доставке исключительно в назначенный срок.»

Через 2 года после реализации проекта, наша компания займет лидирующие позиции на рынке оптовой реализации продуктов питания, а также постепенно совершенствовать качество предоставляемых услуг».

Далее рассмотрим описание реализуемой продукции и оказываемых услуг.

«Продукция, реализуемая нашей компанией является качественной и вкусной, способна удовлетворить потребности любого человека. Поставщики нашей продукции обладают всеми необходимыми сертификатами качества и лицензиями, и давно зарекомендовали себя на всевозможных рынках пищевой промышленности.

Наше преимущество заключается в том, что мы стараемся реализовать высококачественную продукцию по значительно низким ценам. Это способствует конкурентоспособности нашей продукции на территории города».

Следующим пунктом разработки бизнес-плана на основе методики UNIDO, является разработка маркетинговой стратегии.

Разработка маркетинговой стратегии и анализ позиций конкурентов является довольно важным аспектом для эффективной деятельности указанной организации.

Важную роль играют системы оценки эффективности реализации разработанной стратегии и контроля за надлежащим достижением запланированных целей. Общую систему разработки маркетинговой стратегии можно представить в следующей логической цепочке.

В настоящее время разработка маркетинговой стратегии предусматривает выполнение нескольких условий: определение маркетинговых целей, подчиняющихся стратегическим целям предприятия, выдвижение маркетинговых стратегий, обеспечивающих достижение маркетинговых целей; оценку альтернативных вариантов и выбор наиболее оптимального, определение мер,

направленных на повышение конкурентоспособности продукции, создание новых товаров, оптимизацию товарного ассортимента, определение цен на продукцию на основе оценки спроса, планирование каналов распределения и сбыта продукции: реклама, стимулирование сбыта, персональные продажи, пропаганда и др.

В разработке и реализации стратегического маркетингового плана выделяются четыре уровня:

- 1) Определение концептуальных целей;
- 2) Разработка рыночной стратегии;
- 3) Реализация и осуществление стратегического маркетингового плана;
- 4) Оценка.

Если стратегия реализуется согласно плану, руководство фирмы выносит ей высокую оценку и рекомендует дальнейшее развитие; в противном случае стратегия подлежит корректировке, а иногда возможен полный отказ от нее.

Для начала определяется текущее позиционирование предприятия, затем производится анализ рынка, т. е. анализ главных конкурентов, и последний этап – это SWOT-анализ, т. е. анализ возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон исследуемого предприятия.

Анализ текущего позиционирования предприятия отчасти представлен во второй главе работы. Можно сказать, что ООО «Мика» является средним игроком в сфере тендерных договоров со стандартным набором реализуемых товаров, но в то же время предоставляемые услуги имеют высокое качество.

Анализ цен данного предприятия показал, что все цены держатся на уровне конкурентов и ниже, что позволяет выигрывать тендеры на поставку продуктов питания. Также стоит отметить, что цены зависят от поставщиков товаров, то есть чем ниже цены поставщиков - тем лучше для предприятия (появляется больше шансов на заключение контракта).

Необходимо отметить, что конкуренция в данном сегменте довольно высока. У предприятия ООО «Мика» много конкурентов (это обусловлено сферой

деятельности), поэтому сложно произвести анализ всех предприятий на территории города.

Далее будет проведен ситуационный SWOT-анализ. Как известно, ситуационный анализ дает возможность получить информацию о текущем положении объекта управления, основываясь на установлении основных факторов, влияющих на динамику управленческой ситуации и характер оказываемого влияния.

Результаты ситуационного анализа используются при создании вариантов развития объекта управления, которые позволяют получить комплексное представление о положении объекта управления, а также путях его развития, и которое предшествует формированию стратегии.

Для выявления потенциальных возможностей повышения эффективности деятельности предприятия построена таблица 5, в которой представлен ситуационный SWOT-анализ.

Таблица 3.1 – Ситуационный SWOT-анализ

Стратегии вида SO	Стратегии вида WO
Хорошая репутация в пределах города способствует развитию партнерских отношений и вовлечению инвесторов	Расширение реализации товаров способствует увеличению занимаемой доли рынка
Выгодные отношения с поставщиками могут поспособствовать расширению до областного уровня	Привлечение инвесторов способствует ограничению спонтанной диверсификации
Соблюдение договорных обязательств также благоприятствует развитию партнерских отношений с потенциальными инвесторами	Партнерские отношения со значимыми лицами могут положительно повлиять на текучесть кадров
Стратегии вида ST	Стратегии вида WT
Высокая степень соблюдения договорных обязательств повысить доверие потенциальных клиентов на конкурентном рынке	Ужесточение конкуренции с уже устоявшимися крупными игроками
Влияние снижения спроса на товар можно минимизировать посредством выгодных партнерских отношений с поставщиками	Экономический кризис и повышение цен способствует ухудшению позиции на конкурентном рынке
Хорошая репутация в стенах города и, как результат, высокий спрос на товар, может нивелировать последствия экономического кризиса	Снижение объемов продаж и текучесть кадров одновременно ознаменовывает упадок предприятия в условиях экономического кризиса

Исходя из данных проведенного анализа, можно сделать вывод, что предприятие «Мика» обладает рядом конкурентных преимуществ. Компания является довольно молодой, особенно учитывая сферу пищевой промышленности, и при этом уже имеет хорошую репутацию в стенах города, что позволяло им превышать экономические показатели конкурентных организаций. Установившиеся партнерские отношения с поставщиками, поставляющими товар на выгодных для организации условиях, может поспособствовать при постепенном расширении экономической деятельности по территории области.

Надежность в сфере соблюдения договорных обязательств может положительно повлиять при оценке деятельности инвесторами. Кроме того, для сохранения существующей позиции на рынке не стоит забывать о привлечении новых клиентов посредством создания интернет-сайта, который бы в значительной степени упростил поиск новых партнеров, как на территории области, так и за ее пределами.

Однако не стоит упускать из внимания слабые стороны предприятия, которые без вмешательства могут перерасти в потенциальные угрозы для нормального функционирования.

Кроме того, стратегия развития предприятия, основываясь на результатах ситуационного анализа, должна быть направлена на создание конкурентоспособного в рамках области предприятия, привлечение инвесторов и установление партнерских отношений с потенциальными заказчиками, а также возможной гибкой ценовой политики в условиях экономического кризиса.

В следующем пункте работы будут предложены мероприятия по повышению эффективности применения данного инструмента бизнес-планирования.

Еще одним элементом разработки бизнес-планирования является производственный план, однако, поскольку фирма занимается посредничеством между фирмами, данный этап предлагается пропустить ввиду ненужности.

Организационный план также играет важную роль при разработки бизнес-плана.

Как было указано ранее, одним из недостатков предприятия является организационная структура предприятия.

Разработка оптимальной организационной структуры управления является решающим моментом для компании, стремящейся реализовать поставленные цели. Соответствие структуры управления фирмой поставленным целям определяет степень успеха компании на рынке. Поэтому разработка оптимальной структуры управления компанией является одним из ключевых моментов бизнес-плана. Показатели труда неотъемлемая часть анализа всех показателей, поскольку без работников ни одна компания не могла бы существовать. Поэтому рассмотрим организационную систему управления ООО «Мика». Она представлена на рисунке 3.1.

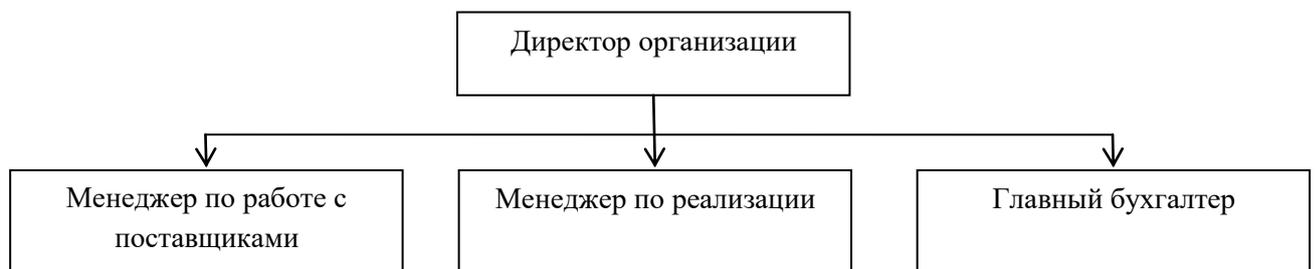


Рисунок 3.1 – Организационная структура ООО «Мика»

Такая структура до последнего времени соответствовала целям и задачам деятельности предприятия, но до недавнего времени предприятию понадобился специалист по маркетинговым исследованиям из-за появившейся конкуренции. Ранее эту работу осуществлял сам генеральный директор, имеющий широкие связи и значительный опыт в этой сфере.

Таким образом, мероприятия по усовершенствованию данного инструмента бизнес-планирования необходимы для предприятия, которые будут представлены далее в работе.

Организационный план на предприятии также подразумевает разработку конкурентных цен на предприятии. Недостатки в ценообразовании также играют важную роль для конечного результата деятельности ООО «Мика».

Политика ценообразования ООО «Мика» осуществляется руководством и ориентирована на затраты, т.е. цены на товары устанавливаются исходя из покрытия расходов и получения необходимой прибыли.

Одним из основных методов установления цен является учет текущих цен. При этом посредник за основу цены на товар берет цены конкурентов и не обращает внимания на собственные затраты. Цены могут быть установлены выше или ниже за уровень цен основных конкурентов.

Торговый посредник устанавливает разные надбавки на товары. Надбавки могут устанавливаться как на группу товаров, так и на всю совокупность товарных запасов. Надбавки устанавливаются с учетом категории производителя и качества товара.

Торговая надбавка торгового предприятия состоит из трех элементов:

- 1) суммы затрат обращения, связанных с реализацией товара;
- 2) суммы налоговых платежей, которые входят в цену товара. К ним принадлежат: НДС, акцизный сбор, таможенный сбор и пошлины;
- 3) суммы прибыли от реализации товара.

Снижение уровня затрат обращения может быть обеспечено за счет следующего:

- 1) рост объема продажи товаров;
- 2) реализации внутренних резервов их экономии и других направлений хозяйственной деятельности.

Снижение первых двух элементов в цене товара разрешает формировать в рамках диапазона торговой надбавки высший размер прибыли (уровень рентабельности), т.е. осуществлять более эффективную ценовую политику.

При закупке продукции у поставщика оптовый посредник, равно как и его потребители, стремятся к максимальному использованию всех преимуществ

скидок. Использование скидок разрешает ему снижать стоимость операционных затрат до 30 %. Такая экономия более выгодна, чем внешнее финансирование.

Рассмотрим формирование цены реализации на ООО «Мика» на примере номенклатурной единицы «томатная паста» объемом 1кг.

Цена реализации на данный вид товара в 2018 году состоит из следующих элементов:

- 1) себестоимость одной позиции – 35 руб.;
- 2) рентабельность составляет 25%;
- 3) НДС составляет 10%;
- 4) наценка посредника установлена в 10%;
- 5) наценка предприятия составляет 25%.

Общие затраты производства, которые представляют собой оптовую цену, составляют:  $35 + (35 * 25 \%) = 43,8$  руб.;

Для определения оптовой цены реализации рассчитаем сумму НДС, а также наценку посредника:

$$\text{НДС} = 43,8 * 10 \% = 4,38 \text{ руб.};$$

$$\text{Наценка посредника} = (43,8 + 4,38) * 10 \% = 4,81 \text{ руб.};$$

Для установления конечной розничной цены необходимо рассчитать наценку торговой организации, которая составляет:

$$\text{Наценка организации} = (43,8 + 4,38 + 4,81) * 25 \% = 13,23 \text{ руб.};$$

Таким образом, цена реализации одной упаковки томатной пасты равна:

$$43,8 + 4,38 + 4,81 + 13,23 = 65 \text{ руб.}$$

Однако не всегда цена данного товара на указанном предприятии составляла 65 рублей. На протяжении 2017-2019 гг. наблюдалось ее изменение (Рисунок 3.2). В среднем цена данного вида товара в Кемерове составляет 67 руб. Так как цена ООО «Мика» на этот товар ниже среднего уровня, можно сделать вывод о том, что предприятие придерживается стратегии установления цен ниже цен конкурентов.

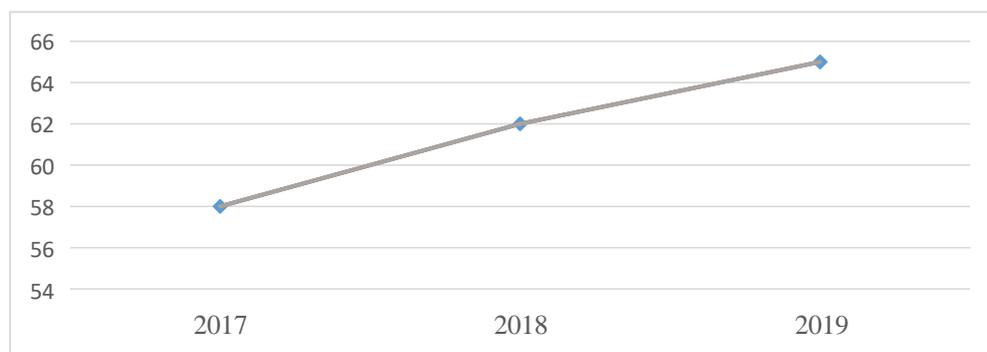


Рисунок 3.2 – Динамика цены упаковки томатной пасты в ООО «Мика»

Использование данной стратегии позволяет предприятию увеличивать объем продаж данного товара, тем самым компенсируя низкую прибыль. В связи с этим можно предположить, что, осуществляя торговую деятельность, задача предприятия определение желаемого объема продаж с помощью установления стабильных цен для получения необходимой прибыли.

Совершенствование ценообразования на торговом предприятии может происходить через стратегическое планирование и внедрение современных стратегий и методов ценообразования, а также через осуществление эффективной ценовой политики. Эффективная ценовая политика позволит достигнуть следующих целей торговому предприятию:

- 1) максимизировать рентабельность продаж;
- 2) максимизировать рентабельность чистого собственного капитала предприятия;
- 3) максимизировать рентабельность всех активов предприятия
- 4) стабилизировать цены и прибыльность;
- 5) восстановить или улучшить позицию предприятия на конкурентном рынке;
- 6) увеличить чистую прибыль предприятия.

Основными направлениями совершенствования политики ценообразования могут выступать анализ ценовой эластичности на различных рынках; совершенствование структуры себестоимости продукции; снижение уровня

постоянных расходов; использование современных методов расчета и обоснования цен и др.

Возможные варианты ценообразования будут дальше предложены в следующем пункте исследования.

Помимо вышеперечисленных, одним из самых главных инструментов повышения эффективности деятельности предприятия является корректное осуществление финансового планирования.

Цель финансового планирования заключается во взаимосвязи доходов с необходимыми расходами. При превышении доходов над расходами сумма превышения направляется в резервный фонд.

«Для реализации проекта компании необходимо реализовать мероприятия, отмеченные в финансовом плане с января 2020 г. Для дальнейшей работы необходимо разработать мероприятия по финансовому планированию в организации, рассмотренные ниже:

1) Взыскание дебиторской задолженности, поскольку ее увеличение в 2019 году составило 5,24 %, что для микропредприятия является довольно большой суммой;

2) Снижение денежных средств на счетах организации, которые можно направить на развитие деятельности компании;

3) Распределение свободных денежных средств (на что указывают коэффициенты ликвидности и независимости за 2018-2019 гг.) на новые направления деятельности внутри компании в целях повышения эффективности.

Финансовые проектировки показывают, что для реализации проекта потребуется определенная сумма денежных средств, которая будет получена посредством исполнения мероприятий, указанных выше»

Таким образом, в следующем разделе будут приведены конкретные мероприятия по реализации инструментов бизнес-планирования.

Последним, но не по значимости, является такой элемент бизнес-планирования в соответствии с методикой UNIDO, как оценка рисков.

При выявлении рисков, нами было установлено, что основными будут являться:

- риск снижения товарооборота из-за действий конкурентов (такая проблема достаточно актуальна на рынке ввиду присутствия крупных игроков, зачастую диктующих свои условия);

- невыход на намеченный объем продаж (данная ситуация уже наступила для предприятия, однако можно выполнить ряд мероприятий, чтобы избежать этого в будущем);

- трудности в поставках сырья (поставщики не всегда своевременно выполняют свои обязательства, вследствие чего ООО «Мика» несет определенные потери).

При разработке мероприятия необходимо выяснить, какие из потенциальных проблем являются критическими для успеха организации, и описать планы по минимизации влияния неблагоприятных факторов.

Степень риска оценивается незначительно, поскольку сфера деятельности уже давно освоена различными компаниями и все возможные негативные последствия зачастую уже разобраны на практике».

Приложения в нашем случае предполагает прикладывание к основному тексту бизнес-плана: копии деловых соглашений, список основных клиентов с указанием объема годовых продаж и их условий, список основных поставщиков с указанием объемов закупок и их условий, ежегодная бухгалтерская и финансовая отчетность, иные документы, относящиеся к делу.

Составленный бизнес-план предприятия представлен в Приложениях.

Таким образом, были разработаны основные инструменты бизнес-планирования на предприятии ООО «Мика». В следующем пункте работы будут разработаны основные мероприятия по реализации инструментов в целях повышения эффективности деятельности предприятия.

### **3.2 Мероприятия по реализации инструментов бизнес-планирования в целях повышения эффективности деятельности предприятия**

Если рассматривать политику ценообразования, то необходимо отметить, что ценообразование на предприятии производится без учета маркетинговых возможностей (цена устанавливается как сумма закупочной стоимости товара и торговой наценки, максимально возможной по данной ассортиментной группе). В целях оптимизации ценовой политики необходимо опираться на сравнительный анализ цен конкурентов, исходя из возможностей наиболее выгодных поставщиков.

В современном мире среди торговых предприятий, занимающихся сбытом продуктов питания, существует напряженная конкуренция, т.к. данный рынок слишком насыщен. Поэтому руководителям таких предприятий приходится тщательно изучать цены конкурентов и умело «играть» со своими ценами, чтобы обеспечивать себе прибыль.

Поскольку маркетинговая стратегия у предприятия отсутствует, нами предложена оптимальная стратегия, повышающая эффективность деятельности.

Компании ООО «Мика» необходимо если не занять лидирующие позиции на рынке тендерных контрактов, то хотя бы стать «следующим за лидером» (рыночные претенденты на лидерство).

Основа стратегии «следующего за лидером» – адаптивное поведение, согласованное с действиями конкурентов и стремление доминировать по издержкам. Подобная стратегия предполагает «мирное сосуществование» и осознанный раздел рынка. Выбирается тогда, когда возможности дифференциации малы, а ценовая борьба ведет в итоге к потерям для всех конкурентов.

Многие компании предпочитают следовать за лидерами рынка, однако последние весьма ревниво относятся к их попыткам переманить клиентов. Если последователь предлагает низкие цены, услуги высокого качества или улучшенный продукт, лидер имеет возможность мгновенно предпринять

адекватные шаги, которые поведут к потере части прибыли анализируемой организации.

В этих целях предлагается создание новой организационной системы на предприятии, которая представляет собой текущую, но с добавлением специалиста по маркетингу (или даже группы). То есть, выглядеть она будет следующим образом:



Рисунок 3.3 – Предлагаемая организационная структура ООО «Мика»

За каждым из указанных сотрудников закрепляются определенные обязанности.

Директор организации руководит всеми видами деятельности организации. Менеджер по работе с поставщиками ищет потенциальных поставщиков, следит за исполнением их обязательств и проч. Менеджер по реализации занимается коммерческими переговорами с клиентами и осуществляет прочие действия, сопутствующие контролю за реализацией. Главный бухгалтер ведет бухгалтерский учет на предприятии.

В соответствии с мероприятием, предполагается введение маркетингового специалиста. Данная единица организационной структуры выполняет следующие задачи:

- изучение конкурентной среды;
- анализ цен на рынке на различные виды продуктов товаров;
- организация рекламной компании.

Для выполнения этих задач будут осуществляться следующие функции:

- анализ экономических факторов деятельности, включая финансовое положение потенциальных покупателей;
- изучение объемов поставки, технического уровня и качества конкурирующей продукции, её преимуществ и недостатков по сравнению с продукцией данного предприятия;
- поиск новых рынков сбыта и новых потребителей выпускаемой предприятием продукции;
- организация рекламы при помощи средств массовой информации (создание сайта, на котором будет предоставлена вся необходимая информация).

Выполнение данных функций другими сотрудниками компании не принесло положительного финансового эффекта в течение анализируемого периода, в связи с этим предприятие пробует реализовать это мероприятие с целью повышения, прежде всего, товарооборота.

Одним из основных направлений деятельности менеджера по маркетингу будет поиск новых клиентов (помимо госучреждений), которым возможна поставка товаров,

Одной из основных проблем организации является низкая узнаваемость среди потенциальных клиентов. В связи с этим нами предлагается проведение рекламной компании на базе собственного сайта и выведение его в поисковой системе Yandex на первую страницу. В этих целях необходимо провести расчет затрат от внедрения выше описанного мероприятия. Их расчет представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Затраты, связанные с реализацией мероприятия по созданию маркетингового отдела

Наименование процедуры	Затраты, тыс.р.
Прием менеджера на работу (1 мес.)	30,00
Приобретение ноутбука	25,00
Приобретение офисной мебели (стол+стул)	12,00
Итого	67,00

Помимо затрат по созданию маркетингового отдела, необходимо рассчитать возможные затраты по реализации веб-сайта.

Создание веб-сайта требует приобретения домена. Регистрация домена на хостинге wwwhost стоит 290-300 руб., поддержка домена в год также стоит 300 руб. Оплата хостинга составит 4000 руб.

Для разработки и отладки собственного сайта будет нанят квалифицированный специалист со стороны, чьи услуги обойдутся предприятию в 10000 руб.

Помимо этого, для раскрутки и рекламы необходимо будет разместить рекламный баннер на главной странице поисковой системы Яндекс на неделю, подобная услуга стоит 8-10 тыс.р. (в зависимости от размера и места баннера), предполагаемый переход пользователей на рекламный баннер колеблется в районе 15 % (это также зависит от расположения баннера).

ООО «Мика» в данном случае настроит для показа объявлений только те регионы, в которых он работает (в нашем случае это г. Кемерово и Кемеровская область), а также возможно ограничить по ключевым фразам, то есть наша реклама будет видна только тем пользователям, которые в поисковой строке ввели определенное ключевое слово, например «поставщик продуктов Кемерово».

Поддержка сайта и его обновление в течение года обойдется предприятию в 4 тыс.руб.

Таким образом, для создания маркетингового отдела и сайта предприятию понадобится:

Затраты, связанные с реализацией мероприятия =  $67000 + 600 + 10000 + 10000 + 4000 + 4000 = 95600$  руб.

Итак, оптимизировав маркетинговую стратегию ООО «Мика» было принято решение о выборе стратегии интенсивного роста. Интенсивный рост в этом случае будет осуществляться за счет использования захвата новых позиций на рынке, а также усиленного воздействия на контактные аудитории и активной рекламы.

Помимо проблемы маркетинга, на предприятии также существуют определенные проблемы с финансовым планированием.

Несвоевременная оплата покупателями своих обязательств приводит к тому, что у предприятия возникает дефицит денежных средств, а это увеличивает потребность предприятия в оборотных активах для того, чтобы бы финансировать текущую деятельность. Все это ухудшает финансовое состояние предприятия. Состояние дебиторской задолженности оказывают большое влияние на финансовое состояние предприятия. Эффективное выстраивание системы продаж продукции, снабжение устойчивого интереса как со стороны уже существующих, так и будущих покупателей должно стать основной задачей для любой организации

Во-первых, нами предлагается провести мероприятия по взысканию дебиторской задолженности, поскольку ее увеличение в 2019 году составило 312 тыс.р. или 5,24 %, что для микропредприятия является довольно большой суммой, которую вполне можно направить на создание вышеуказанного мероприятия по маркетингу.

В таком случае, организация должна решить вопрос о сроках задержки платежей самостоятельно, с учетом имеющейся практики расчетов в увязке с каждым контрагентом.

Рассмотрим мероприятия, направленные на снижение дебиторской задолженности и предотвращение неоплаты:

1) Слежение за соотношением дебиторской и кредиторской задолженностей. Значительное превышение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных источников финансирования.

Дебиторская задолженность по состоянию на 2019 г. составляет 60,5 % от общего числа оборотных активов, что негативно сказывается на финансовом состоянии предприятия.

Нами предлагается контроль за величиной данного показателя и система мотивации сотрудников, ответственных за достижение планируемых показателей (в данном случае снижение дебиторской задолженности). В связи с этим,

предлагается установить сотрудникам вознаграждение в размере 3 % возвращенного долга при снижении дебиторской задолженности на 20 %;

2) Контроль за состоянием расчетов по просроченным задолженностям. В условиях инфляции всякая отсрочка платежа приводит к тому, что предприятие реально получает лишь часть стоимости выполненных работ.

Можно предложить в качестве варианта реализацию просроченной дебиторской задолженности другой компании (продажа долга), т.е., факторинг. ООО «Мика» продает выбранному банку право на взыскание задолженности и получает частичную оплату дебиторской задолженности в виде авансового платежа. В результате ООО «Мика» получает возможность быстрее вернуть долги, за что он платит банку факторинговую комиссию (процент от авансируемой суммы). Факторинговая комиссия состоит из 2 частей: процент на выплаченное финансирование и фиксированные выплаты, связанные с обработкой информации банком. Процентные платежи равны произведению выдаваемого финансирования под дебиторскую задолженность предприятия на величину процентной ставки, которая обычно соответствует ставке процента по кредитам. Фиксированные выплаты, как правило, составляют в России до 6%.

3) Своевременное выявление недопустимых видов дебиторской задолженности, к которым в первую очередь относятся: просроченная задолженность поставщикам свыше полугода.; просроченная задолженность покупателей свыше 3 мес. и задолженность свыше одного месяца.

В этом случае, нами предлагается структурирование дебиторов по срокам платежа.

К примеру, могут быть выделены следующие группы дебиторов со сроком погашения: до 15 дней, до 45 дней и до 90. По каждой из групп будет вестись учет менеджером по работе с поставщиками в автоматизированной программе. Ему также предлагается система стимулирования, основанная на вознаграждении от суммы возвращенного долга.

Подобные мероприятия помогут предприятию более четко регламентировать дебиторскую задолженность по срокам, видам и суммам и контролировать исполнения по ее выплатам, в связи с чем финансовое состояние предприятие улучшится.

Еще одной значимой проблемой на предприятии является достаточно высокие показатели ликвидности, что свидетельствует об излишнем количестве неиспользуемых денег на предприятии.

Нами предлагаются рекомендации по контролю денежных средств на предприятии:

1) надзор за денежными расходами и их оформлением. Нами предлагается вести дополнительную отчетность по расходам на реализацию товаров и потенциальным маркетинговым расходам в виде форм составления по операционным и коммерческим расходам;

2) своевременность и правильность документального оформления операций по движению денежных средств. Ниже представлена предлагаемая система структурирования дебиторской задолженности. Кроме того, предприятию можно начать вести отчет о движении денежных средств с целью упрощения последующего анализа документации;

3) распределение обязанностей по ведению документации о денежных расходах, по выписыванию и подписыванию чеков, по отправке чеков и ведению записей (формированием отчетности будет заниматься не только главный бухгалтер и его подопечный, но и сотрудники других отделов в соответствии с должностными обязанностями);

Предприятию также необходимо разработать план поступления и расходования денежных средств, это позволит пронаблюдать за величиной денежного потока, выявить нехватку или излишек средств еще до их возникновения и даст возможность скорректировать предпринимаемые действия.

Таким образом, на основании анализа возможности введения маркетингового специалиста на предприятии было выявлено, что реализация

данного мероприятия довольно дорогостоящее мероприятие, однако благодаря реализации контроля за дебиторской задолженностью предприятию удастся в перспективе окупить данное мероприятие, которое также будет приносить определенную прибыль.

### **3.3 Оценка эффективности внедрения инструментов бизнес-планирования и их взаимосвязи с показателями эффективности деятельности предприятия**

На основании разработанных инструментов бизнес-планирования в соответствии с методикой UNIDO в целях повышения эффективности деятельности ООО «Мика», необходимо оценить экономический эффект данных мероприятий.

В результате проведенного анализа показателей эффективности деятельности ООО «Мика» было выявлено, что прибыль данного предприятия за анализируемый период снижалась и в 2019 г. прибыль превратилась в убыток, также было выявлено, что у предприятия низкие показатели рентабельности.

На основе организационного анализа было выявлена нехватка в маркетинговом отделе на предприятии

Таким образом, повышение эффективности деятельности общества является весьма актуальной проблемой. С целью реализации обозначенной стратегии нами предложено: проведение рекламной компании и контроль за движение денежных средств на предприятии, в результате которого ожидается повышение его стабильности и, как следствие, увеличение прибыли.

Финансирование мероприятий предполагается осуществить за счет собственных средств компании.

Для оценки эффекта вводимого мероприятия будут проведены следующие расчеты:

Необходимо произвести расчет заработной платы менеджера по маркетингу:

$$1. 30000 (1 \text{ месяц}) * 12 = 360 \text{ тыс.р. в год}$$

2. Также необходимо обеспечить его рабочим местом и техникой для проведения исследований. На начальном этапе планируется потратить на это 37 тыс.р.

3. На создание и продвижение сайта общие затраты составят в течение года 28,6 тыс.р.

Таким образом, данное мероприятие обойдется компании в общей сложности в 425,6 тыс.р.

Для оценки эффективности ввода данного мероприятия необходимо произвести следующий анализ. В основу расчетов по оценке эффективности мероприятий положены следующие предположения:

- продолжительность периода планирования принята 3 года;
- норма дисконта принята на уровне 18 % в год;

Норма дисконта установлена исходя из:

- ключевой ставки ЦБ РФ в 7 %;
- риска недополучения прибыли в 11 %.

Далее стоит построить таблицу, где будет приведено анализ деятельности с маркетинговым специалистом.

Проект по внедрению маркетингового специалиста генерирует следующие потоки по годам, согласно данным бизнес-планирования ООО «Мика»: в 1 год - 400, 600, 800 тыс.р. соответственно.

Все расчеты сведены в таблицу 3.4.

Таблица 3.4 – Поток денежных средств от планируемого проекта, тыс.р.

Год	0	1	2	3
Чистый денежный доход	-425,6	400	600	800
Дисконтированный ЧДП	-425,6	338,98	430,91	486,90
Накопленный ЧДП	-425,6	-87,52	343,39	831,29

На основании данных таблицы, можно рассчитать чистый дисконтированный доход:

$$\text{ЧДД} = ((-425,6) / 1) + (400 / (1+0,18)^1) + (600 / (1+0,18)^2) + (800 / (1+0,18)^3) = 831,19 \text{ тыс.р.}$$

Дисконтированный период окупаемости (DPB) будет в таком случае будет равен:

$$DPB = 1 + 87,52/430,91 = 1,19$$

То есть, период окупаемости в данном случае оставит 1,19 лет, что является довольно хорошим показателем в сложившейся ситуации.

Индекс прибыльности (PI) в таком случае будет равен;

$$PI = 2,95 > 1$$

Таким образом, данная величина показывает, что подобное вложение является эффективным.

Значение IRR, при котором NPV = 0, равняется 106 %.

Тогда,

$$IRR = 106 \% + 1 \% * (1,47 / 1,47 + 2,14) = 106,72 \%$$

Рассчитанная величина указывает на эффективность проекта.

Помимо вышеуказанных показателей можно рассчитать коэффициенты рентабельности.

Нами предлагается расчет коэффициентов до и после внедрения маркетингового сотрудника на предприятии, представленный в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет коэффициентов рентабельности

Показатель	Значение на 31 декабря 2019 г.	Значение на 31 декабря 2020 г.	Отклонение
Коэффициент рентабельности вложенного капитала	1,37	3,41	+ 2,04
Коэффициент рентабельности продукции	<0	2,11	+ 2,11
Эффективность прочей деятельности	0,11	1,16	+1,05

Все проведенные расчеты по оценке эффективности предлагаемого мероприятия показали, что введение маркетингового сотрудника на предприятии будет прибыльным уже через год.

За счет этого введения данное мероприятие способно принести прибыль уже через год, при этом затратив на это минимально возможное количество средств.

Также одним из элементов бизнес-планирования по методике UNIDO является финансовое планирование дебиторской задолженности (контроль за ее исполнением).

1) Рассмотрим мероприятие по проведению факторинга.

Для этого умножим размер просроченной дебиторской задолженности со сроком погашения до 12 месяцев на часть ставки факторинговой комиссии за предоставление денежных средств в рублях и на часть факторинговой комиссии за оказание услуг (часть ставки факторинговой комиссии выбранного банка составит 30% за предоставление денежных средств и 5 % за оказание услуг):

$$6271 * 0,3 * 0,05 = 94,07 \text{ тыс.р. В год}$$

Тогда сумма предоставленных денежных средств составит 1787,23 тыс.р.

Кроме факторинговых услуг, можно обратиться в банк (ПАО «Зенит») за предоставлением кредита по ставке в 26 % годовых. В таком случае затраты будут равны:

$$6271 * 0,26 = 1693,17 \text{ тыс.р.}$$

Данные показали, что факторинг для ООО «Мика» будет являться выгоднее кредитования на 1599,1 тыс.р.

Выявленная сумма эффективно скажется на работе предприятия, поскольку оно дополучит необходимые денежные средства.

2) Также возможна реализация структурирования дебиторов по срокам платежа. Сотрудник компании выделяет следующие группы:

- до 15 дней;
- до 45 дней;
- до 90 дней;
- до 3 месяцев;
- до 6 месяцев;
- до 1 года;
- свыше 1 года.

По каждой выявленной группе предлагается система стимуляции для работников, которые будут снижать дебиторскую задолженность.

Все представленные расчеты будут приведены в таблице 3.6. Поскольку вся дебиторская задолженность превышает 90 дней, то и расчет краткосрочной задолженности не будет необходимым

Таблица 3.6 – Экономический эффект от внедрения системы стимулирования

Срок погашения	Сумма ДЗ, тыс.руб.	Процент возвращенного долга от общей суммы ДЗ	Процент вознаграждения от суммы возвращенного долга	Сумма вознаграждения, тыс.р.	Экономический эффект, тыс.р.
до 3 месяцев	6271	20%	4%	50,17	1204,03
до 6 месяцев	6271	25%	6%	94,07	1473,68
до 1 года	6271	30%	8%	150,50	1730,8
свыше 1 года	6271	50%	10%	313,55	2821,95

Таким образом, нами рассчитан возможный экономический эффект по взысканию сотрудниками дебиторской задолженности.

Также необходимо рассчитать коэффициенты ликвидности после введения мероприятий. Рассчитанные величины представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Сравнение коэффициентов ликвидности

Показатель	2019 г.	2020 г.	Изменение в п.п.
Коэффициент текущей ликвидности (сокращение ДЗ на 20%)	11,96	10,09	- 1,87
Коэффициент абсолютной ликвидности	3,27	2,26	-1,01

Данные значения свидетельствуют об эффективности применения такого мероприятия., поскольку ранее довольно высокие значения указывали на неэффективность в управлении денежными средствами, но так как коэффициенты

снизились и остались в пределах нормативного значения, это указывает на более эффективный подход к распределению средств на предприятии.

Таким образом, на основании проведенной работы по усовершенствованию инструментов бизнес-планирования предприятия ООО «Мика» при помощи таких мероприятий как:

- структурирование дебиторов по срокам;
- внедрение системы стимулирования;
- факторинг;
- введение маркетингового специалиста.

Так как предприятие ООО «Мика» имеет возможность направить свободные денежные средства на повышение эффективности деятельности и усовершенствования качества оказываемых услуг.

В заключение можно сказать, что все предложенные мероприятия были нацелены, в первую очередь, на повышение эффективности деятельности, и их экономическая оценка подтвердила значимость их применения для дальнейшей деятельности.

## Заключение

При проведении данной работы было выявлено, что в основе повышения эффективности деятельности предприятия лежит применение инструментов бизнес-планирования. При этом предприятие в недостаточной степени использует возможности, которые предоставляются международными методиками и законодательством РФ.

На основании определения основных инструментов различных методик была выбрана методика UNIDO, предлагаемая ООН. Поскольку бизнес-планирование в соответствии с методикой подходит для субъектов малого предпринимательства, в работы были применены основные инструменты в целях повышения эффективности деятельности. Данные структурные элементы, в первую очередь, представлены в работе определением их необходимого содержания - по каждому элементу проводится подробный анализ в целях возможности применения для конкретного предприятия.

Все выше перечисленные элементы взаимосвязаны и для наиболее полного и эффективного использования инструментов бизнес-планирования предприятию необходимо применять данные элементы в совокупности.

На основании проведенного анализа динамики основных показателей ООО «Мика», было выявлено, что в 2019 году предприятие понесло убыток, получение которого было связано со значительным снижением объема выручки от продаж. Также на предприятии имеется непогашенная дебиторская задолженность, которая увеличивалась на протяжении всего анализируемого периода. Образование данной тенденции позволяет говорить об ухудшении финансового состояния организации. При этом предприятие разрабатывает мероприятия по улучшению своего финансового положения, о чем позволяет судить рост коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности, а также рост коэффициента независимости.

В связи с этим была проведена оценка применения инструментов бизнес-планирования, которая показала, что на предприятии не все элементы методики UNIDO применяются эффективно, а именно: развитие маркетинговой стратегии, финансовое планирование и оценка рисков, и в дальнейшем могут быть усовершенствованы при комплексном использовании большего количества вариантов по повышению эффективности.

Для повышения эффективности и усовершенствования системы бизнес-планирования на предприятие, предлагается разработка элементов бизнес-планирования таких как: структурирование дебиторов по срокам; внедрение системы стимулирования; введение маркетингового специалиста и развитие рекламы.

Это обусловлено тем, что при повышении эффективности применения инструментов бизнес-планирования, можно добиться наибольшей выгоды.

На основании анализа по внедрению маркетингового специалиста было выявлено, что предприятие в этом случае окупит данное мероприятие в кратчайшие сроки (тем более, этот проект планируется реализовать посредством самофинансирования), и при этом рекламная деятельность и анализ конкурентной среды позволит принести им дополнительный доход от прочей деятельности. Предприятие в таком случае затратит значительную сумму на первоначальные инвестиции, но сможет окупить его через 1,19 года, что является рациональным распределением средств на микропредприятии. Коэффициенты рентабельности, находящиеся на низком уровне, также возрастут, что указывает на эффективность проекта.

При оценке эффективности мероприятий по контролю за дебиторской задолженностью было выявлено, что структурирование и взыскание долгов по срокам является довольно выгодным мероприятием, поскольку экономический эффект от взыскания высок, при этом сотрудники компании будут получить определенное вознаграждение в зависимости от суммы возвращенного долга (политика стимулирования сотрудников является эффективной). При этом, в свою

очередь, полученные средства от взыскания долгов, предприятие сможет использовать для расширения деятельности и повышения качества оказываемых услуг. Предоставление факторинга для предприятия также будет эффективно, поскольку экономический эффект в таком случае составит 1787,23 тыс. р., которые пойдут на реализацию проекта по внедрению маркетингового сотрудника.

Таким образом, на основании проведенных мероприятий по применению инструментов бизнес-планирования в целях повышения эффективности деятельности, можно сделать вывод, что их практическое применение принесет предприятию дополнительную прибыль в следующем отчетном году.

## Список литературы

1. Налоговый кодекс РФ. Часть первая [Электронный ресурс]: от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 26.04.2016 № 110-ФЗ) // Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

2. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 24.02.99 г. № 39-ФЗ в ред. от 23.07.2010 г. № 184-ФЗ

3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477)

3. Макет к бизнес-плану Российского Агентства малого и среднего бизнеса и требования к бизнес-плану, разработанные Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.siora.ru>

4. Ашурзода Л.М. Бизнес-план в системе стратегического планирования / Л.М. Ашурзода // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. -№ 11. – С. 30-35.

5. Бекирова О.Н. Особенности бизнес-планирования малого предпринимательства / О.Н. Бекирова, М.С. Агафонова, А.А. Плетнев // Международный студенческий научный вестник. – 2015. - № 4-2. – С. 213-214.

6. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2015. – 192 с.

7. Габдулхакова Г.Р. Текущее планирование на малых предприятиях / Г.Р. Габдулхакова // NovaInfo.Ru. – 2016. – Т. 1. – № 57. – С. 189-195.

8. Гайсина Г.Н. Совершенствование процесса бизнес-планирования на предприятии в современных условиях / Г.Н. Гайсина, А.Т. Курбангалиева // Вестник научных конференций. – 2015. – № 3-3 (3). – С. 43-44.

9. Зайдикова К.А. Планирование на предприятии в современных условиях [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://nauka-rastudent.ru/>

10. Иванова Д.А. Проблемы бизнес-планирования экономических субъектов и пути их решения / Д.А. Иванов, Э.Н. Щеголева // Вестник магистратуры. – 2015. – № 6-2. – С. 62-64.

11. Кучерова Е.В. Особенности анализа финансового состояния убыточных предприятий / Е.В. Кучерова, Т.Г. Королева // Вестник КузГТУ – 2003. – № 3. – С. 105-107

12. Леонова Ю.Г. Система показателей оценки эффективности деятельности торговых предприятий / Ю.Г.Леонова // Экономический анализ. – 2015. – № 19. – С.18-21. – (Финансовый анализ).

13. Лопарева, А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. – М.: Форум, 2011. – 176 с.

14. Маркова Г.И. Роль бизнес-плана в планировании развития предприятия / Г.И. Маркова, Х.Ю. Куулар // Экономика и социум. – 2016. – № 4-1 (23). – С. 1205-1208

15. Милехина Л.А.Повышение эффективности управления предприятием на основе совершенствования бизнес-процессов: Дис. канд. эконом. наук / Саратовский гос. ун-т / Саратов, 2010. – 145 с.

16. Романова М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - Москва: Инфра-М, – 2012. – 240 с.

17. Сорокина М. Ю., Крыжановский О. А. Отечественные и зарубежные методики оценки эффективности инвестиций: сравнительный анализ // Молодой ученый. – 2014. – №4. – С. 610-613.;

18. Финансовый бизнес-план: Учебное пособие / Под ред. В.М. Попова – Москва: Инфра-М, – 2014. – 480 с.

## **Приложения**

## Приложение 1 – Бизнес-план ООО «Мика»

<b>Глава 1 Резюме</b>
<p>Суть проекта заключается в увеличении объема реализации продуктов питания на территории города. Данный проект будет реализовываться сотрудниками компании, а также нанятым специалистом по маркетингу.</p> <p>Проект предполагает финансирование собственными средствами организации, однако для осуществления этого необходимо провести определенные мероприятия по усовершенствованию деятельности компании. Окупаемость данных вложений будет достигнута через 2 года</p>
<b>Глава 2 Описание предприятия и отрасли</b>
<p>ООО «Мика» предлагает наиболее качественные на рынке товары питания по сравнительно низким ценам, а также оказывает транспортные услуги по доставке исключительно в назначенный срок.»</p> <p>Через 2 года после реализации проекта, наша компания займет лидирующие позиции на рынке оптовой реализации продуктов питания, а также постепенно совершенствовать качество предоставляемых услуг</p>
<b>Глава 3 Описание продукта</b>
<p>Продукция, реализуемая нашей компанией является качественной и вкусной, способна удовлетворить потребности любого человека. Поставщики нашей продукции обладают всеми необходимыми сертификатами качества и лицензиями, и давно зарекомендовали себя на всевозможных рынках пищевой промышленности.</p> <p>Наше преимущество заключается в том, что мы стараемся реализовать высококачественную продукцию по значительно низким ценам. Это способствует конкурентоспособности нашей продукции на территории города</p>
<b>Глава 4 Маркетинговая стратегия</b>
<p>ООО «Мика» является средним игроком в сфере тендерных договоров со стандартным набором реализуемых товаров, но в то же время предоставляемые услуги имеют высокое качество.</p> <p>Анализ цен данного предприятия показал, что все цены держатся на уровне конкурентов и ниже, что позволяет выигрывать тендеры на поставку продуктов питания. Также стоит отметить, что цены зависят от поставщиков товаров, то есть чем ниже цены поставщиков - тем лучше для предприятия (появляется больше шансов на заключение контракта)</p>
<b>Глава 5 Организационный план</b>
<p>Существующая организационная структура до последнего времени соответствовала целям и задачам деятельности предприятия, но до недавнего времени предприятию понадобился специалист по маркетинговым исследованиям из-за появившейся конкуренции</p> <p>Основными направлениями совершенствования политики ценообразования могут выступать анализ ценовой эластичности на различных рынках; совершенствование структуры себестоимости продукции; снижение уровня постоянных расходов; использование современных методов расчета и обоснования цен и др.</p>
<b>Глава 6 Финансовое планирование</b>
<p>Для реализации проекта компании необходимо реализовать мероприятия, отмеченные в финансовом плане с января 2020 г. Для дальнейшей работы необходимо разработать мероприятия по финансовому планированию в организации, рассмотренные ниже:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>4) Взыскание дебиторской задолженности, поскольку ее увеличение в 2019 году составило 5,24 %, что для микропредприятия является довольно большой суммой;</li><li>5) Снижение денежных средств на счетах организации, которые можно направить на развитие деятельности компании;</li><li>6) Распределение свободных денежных средств (на что указывают коэффициенты ликвидности и независимости за 2018-2019 гг.) на новые направления деятельности внутри компании в целях повышения эффективности.</li></ol>

## **Глава 7 Оценка рисков**

Основными рисками будут являться:

- риск снижения товарооборота из-за действий конкурентов (такая проблема достаточно актуальна на рынке ввиду присутствия крупных игроков, зачастую диктующих свои условия);
- невыход на намеченный объем продаж (данная ситуация уже наступила для предприятия, однако можно выполнить ряд мероприятий, чтобы избежать этого в будущем);
- трудности в поставках сырья (поставщики не всегда своевременно выполняют свои обязательства, вследствие чего ООО «Мика» несет определенные потери).

## **Глава 8 Приложения**

Приложения предполагают прикладывание к основному тексту бизнес-плана: копии деловых соглашений, список основных клиентов с указанием объема годовых продаж и их условий, список основных поставщиков с указанием объемов закупок и их условий, ежегодная бухгалтерская и финансовая отчетность, иные документы, относящиеся к делу.

## Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2019 г.

				Коды
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью «МИКА»</u>	Дата (число, месяц, год)	31	12	2019
Идентификационный номер налогоплательщика	Форма по ОКУД	0710001		
Вид экономической деятельности <u>Торговля оптовая пищевыми продуктами</u>	по ОКПО	16724094		
<u>Организационно-правовая форма / форма собственности ООО/ Частная собственность</u>	ИНН	4205282875		
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКВЭД	46.38		
Местонахождение (адрес) <u>650024, Кемеровская область, г. Кемерово, ул. Веры Волошиной д.22, кв. 89</u>	по ОКФС / ОКФС	12300	16	
	по ОКЕИ	384		

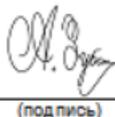
Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	203	225	248
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	203	225	248
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	1259	1007	1664
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	6271	5959	6618
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2837	3276	3037
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	10367	10242	11319
	<b>БАЛАНС</b>	1600	10570	10467	11567

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	9703	9938	7007
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-

	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-	-	-
	Итого по разделу III	1300	9703	9938	7007
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	867	529	4560
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	867	529	4560
	<b>БАЛАНС</b>	1700	10570	10467	11567

Руководитель



(подпись)

Зубок А.Н.

(расшифровка подписи)

\* 03 \* марта 20 20 г.

**Отчет о финансовых  
результатах  
за Январь - Декабрь 2019 г.**

Организация Общество с ограниченной ответственностью "МИКА"  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_  
Вид экономической Деятельности Торговля оптовая пищевыми продуктами  
Организационно-правовая форма / форма собственности ООО / Частная собственность

Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_  
по ОКПО \_\_\_\_\_  
ИНН \_\_\_\_\_  
по ОКВЭД \_\_\_\_\_  
по ОКОПФ / ОКФС \_\_\_\_\_  
по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Коды		
0710002		
31	12	2019
16724094		
4205282875		
46.38		
12300	16	
384		

Единица измерения: в тыс. рублей

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2019 г.	За Январь - Декабрь 2018 г.
	Выручка	2110	37768	50559
	Себестоимость продаж	2120	(37169)	(43871)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	559	6688
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	-	-
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	43	134
	Прочие расходы	2350	509	701
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	133	6121
	Текущий налог на прибыль	2410	366	1581
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(233)	4540

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2019 г.	За Январь - Декабрь 2018 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	-	-
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель \_\_\_\_\_

  
(подпись)

Зубок А.Н.  
(расшифровка подписи)

\* 03 \* марта 2020 г.